

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza spokojenosti zaměstnanců v oblasti školství
The School Employee Satisfaction Analysis

Student: Mgr. Gabriela Bačová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Mgr. Gabriela Bačová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza spokojenosti zaměstnanců v oblasti školství**
The School Employee Satisfaction Analysis

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
 3. Charakteristika zkoumaných subjektů
 4. Analýza pracovní spokojenosti
 5. Závěrečná zpráva o provedeném šetření
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3.
PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
STRENTZEROVÁ, Mariana a Ol'ga PONIŠČIAKOVÁ. *Diagnostika a management procesov v riadení ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2006. 135 s. ISBN 80-8070-579-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

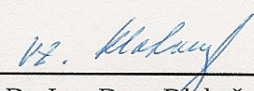
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1., danou mi k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 13. července 2012

.....

Mgr. Gabriela Bačová

Poděkování:

Děkuji Ing. Josefu Kašíkovi, Ph.D. za ochotný a vstřícný přístup i pomoc a poskytnuté rady při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod	9
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	11
2.1. Pracovní spokojenost v kontextu řízení lidských zdrojů	11
2.2. Vymezení pojmu pracovní spokojenost	12
2.2.1. Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti	13
2.3. Teorie pracovní spokojenosti	14
2.3.1. Jednofaktorové teorie	15
2.3.2. Dvoufaktorová teorie	17
2.3.3. Odraz teorií pracovní spokojenosti v oblasti podnikové reality	19
2.4. Spokojenost s prací a pracovní chování	20
2.4.1. Výkon	21
2.4.2. Fluktuace a absence	22
2.5. Identifikace faktorů pracovní spokojenosti	24
2.5.1. Interpersonální vztahy	26
2.5.2. Profesní a karierní růst	27
2.5.3. Odměňování	28
2.5.4. Styl řízení	30
2.5.5. Komunikace	31
2.5.6. Organizace práce	33
2.5.7. Náročnost práce	34
2.5.8. Vztah k organizaci	35
2.6. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců	36
2.6.1. Metody a přínos průzkumů pracovní spokojenosti	36
2.6.2. Přínos	37
3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ	39
4. ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	40
4.1. Příprava průzkumného šetření	40
4.1.1. Cíle průzkumného šetření	40
4.1.2. Strategie a metody průzkumného šetření	41
4.1.3. Sestavení dotazníku a identifikace průzkumného souboru	42
4.2. Realizace průzkumného šetření	43
4.2.1. Sběr dat	43
4.3. Statistické vyhodnocení průzkumného šetření	43
4.3.1. Celková pracovní spokojenost	44
4.3.2. Pracovní spokojenost v rámci jednotlivých oblastí organizační praxe	45

4.3.3.	Celkový profil zkoumaných subjektů.....	58
4.3.4.	Vztah faktorů pracovní spokojenosti a celkové pracovní spokojenosti	61
5.	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA O PROVEDENÉM PRŮZKUMNÉM ŠETŘENÍ.....	64
5.1.	Závěry plynoucí z průzkumného šetření.....	64
5.2.	Zhodnocení splnění cílů průzkumného šetření	67
5.3.	Doporučení pro praxi	68
6.	ZÁVĚR.....	72
	Seznam použité literatury	76
	Seznam zkratek.....	78
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	79
	Seznam příloh.....	80
	Přílohy	82

1. ÚVOD

Pro úspěch organizace je v dnešních podmínkách, tedy v podmínkách rychlých změn, rozhodující pracovní síla, kterou je možno chápat jako strategický faktor, jehož pracovní způsobilosti jsou determinantem konkurenceschopnosti. Manažeři firem či organizací si stále častěji uvědomují skutečnost, že podmínkou efektivního využití pracovní síly je pracovní spokojenost. V tomto smyslu se mění postoje zaměstnavatelů a stále větší pozornost je věnována uspokojování potřeb zaměstnanců v rámci jejich pracovního života. Stejně důležitou veličinou je však pracovní spokojenost i pro samotné zaměstnance. Její úroveň totiž výrazně ovlivňuje obecnou kvalitu života a je důležitou položkou ve vztahu k fyzickému i duševnímu zdraví jedince. Pracovní spokojenost lze tedy považovat za významný fenomén, jenž se stává objektem zájmu jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců, a proto bylo rozhodnuto zpracovat právě toto téma v rámci diplomové práce.

Uvedené skutečnosti byly reflektovány při stanovování cíle práce, kterým je *navrhnout na základě provedeného průzkumného šetření pracovní spokojenosti soubor opatření ke zkvalitnění řízení ve vybraných školských organizacích s cílem pozitivně působit na oblast pracovní spokojenosti.*

Podmínkou naplnění vytyčeného cíle bylo zpracování teoretických východisek a příprava a následná realizace průzkumného šetření, včetně provedení analýzy dat a statistického vyhodnocení. Pro průzkumné šetření byly stanoveny následující cíle: identifikovat míru celkové pracovní spokojenosti i míru pracovní spokojenosti s jednotlivými atributy pracovního života, provést srovnání získaných údajů v rámci dvou školských subjektů zařazených do průzkumného šetření, identifikovat závislost celkové pracovní spokojenosti s faktory, které tuto závislost ovlivňují a sestavit celkový profil pracovní spokojenosti zaměstnanců zkoumaných subjektů.

Výstupem celé práce je textové zpracování získaných poznatků strukturované do šesti kapitol.

Na první, úvodní kapitolu, navazuje kapitola druhá s názvem Teoretická východiska pracovní spokojenosti, ve které byl vymezen a charakterizován pojem pracovní spokojenost, a nastíněny nejvýznamnější teoretické přístupy věnující se dané problematice. V rámci kapitoly

došlo také k vysvětlení souvislostí mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním a k prezentaci faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují. Obsahem třetí kapitoly je deskripce subjektů zkoumaných v rámci průzkumného šetření. Následující dvě kapitoly mají charakter aplikační. Kapitola čtvrtá nese název Analýza pracovní spokojenosti a jejím obsahem je popis přípravy a realizace průzkumného šetření a uvedení statistického vyhodnocení průzkumného šetření. Dále je zařazena kapitola Závěrečná zpráva o provedeném průzkumném šetření, jejíž součástí je zhodnocení splnění cílů průzkumného šetření a nastínění jeho závěrů. V logické návaznosti na předchozí kroky jsou uvedena navržená doporučení pro praxi a jako poslední je publikována kapitola Závěr.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

V následujících kapitolách je uveden popis, charakteristiky i základní vztahy a souvislosti doprovázející složitý, strukturovaný a silně individualizovaný jev, jakým je právě pracovní spokojenost. K lepšímu pochopení celého tématu přispívá také zařazení kapitoly věnující se významným teoretickým přístupům publikovaným k danému tématu a uvedení možností a metod využitelných při zkoumání tohoto významného atributu pracovního života.

2.1. Pracovní spokojenost v kontextu řízení lidských zdrojů

Pracovní síla je stěžejním činitelem ovlivňujícím konkurenceschopnost a úspěšnost každého podniku či organizace. Kvalita pracovní síly, její schopnosti, pracovní chování, spokojenost a vztah k zaměstnavateli jsou v současnosti stěžejními faktory, které rozhodují o přežití organizace v globálním tržním prostředí.

V těchto podmínkách se uplatňuje stále širší pojetí péče o pracovníky a poznávání a respektování lidských potřeb a jejich očekávání při práci, se stává cílem řízení lidských zdrojů (Mayerová, Růžicka, 2000) které je, jak uvádí Koubek (1995, s. 11): „[...] jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.“ Kromě toho, že spokojenost zaměstnanců je jedním z cílů řízení lidských zdrojů, je také kritériem hodnocení jeho kvality (Provazník, Komárková, 2004).¹ Proto se spokojenost zaměstnanců stává čím dál častěji předmětem průzkumů, sociálních auditů či hodnotících rozhovorů, které se stávají běžnou součástí podnikové praxe v oblasti řízení lidských zdrojů (Dvořáková a kol., 2007).

Důležitým poznatkem tedy je, že spokojenost zaměstnanců je zároveň cílem i hodnotícím kritériem řízení lidských zdrojů a řídicí pracovníci by měli mít zájem na získání dostatečného množství informací o názorech a postojích zaměstnanců.

¹ Uváděna je přímá úměrnost mezi spokojeností zaměstnanců a úrovní péče o zaměstnance: čím je větší spokojenost, tím lépe podnik o své zaměstnance pečuje.

2.2. Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost je v oblasti personálního managementu velmi často užíván, nicméně jeho definice vyznívají nejednoznačně a rovněž obsah pojmu není chápán zcela jednotně.

Locke (1976; in Nakonečný, 2005) definuje pracovní spokojenost jako příjemný nebo pozitivní emocionální stav, rezultující z ocenění vlastní práce nebo pracovních zkušeností.

Na dvojí významovou odlišnost pojmu pracovní spokojenost upozorňuje Kollárik (1986), když popisuje spokojenost v práci a spokojenost s prací. Za převažující pojetí považuje spokojenost v práci, jež má obsahově širší význam, když zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti zaměstnance a také k bezprostředním a obecnějším podmínkám.² Spokojenost s prací spojuje s výkonem konkrétní činnosti, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením atd. Z tohoto hlediska může být zaměstnanec spokojený se svým povoláním zároveň nespokojený s konkrétní pracovní situací.

Bedrnová a Nový (2002) uvádějí, že pracovní spokojenost může být významově chápána jako popis stavu, jako hnací síla, ale také jako překážka. V prvním významu vnímáme pracovní spokojenost jako kritérium hodnocení personální politiky daného zaměstnavatele. Se zvyšující se kvalitou péče o zaměstnance, roste jejich spokojenost (je zde uváděna přímá úměrnost). V druhém významu je pracovní spokojenost chápána jako uspokojení plynoucí z vlastní seberealizace, pocitu naplnění a radosti z práce. Spokojenost zde vystupuje jako podmínka pro efektivní využívání pracovní síly. Překážkou dobrého pracovního výkonu pak může být pocit spokojenosti ve smyslu sebeuspokojení s následnou pasivitou, kdy zaměstnanec uvažuje v intencích „mně to stačí, není nutné se více namáhat“. Uvedené tři významové rozdíly pojmu pracovní spokojenost shrnují Provazník a Komárková (2004) v tabulce (viz Tabulka 2.1).

² Za bezprostřední podmínky lze považovat podle Kollárika (1986) podmínky fyzikální a za podmínky obecnější pak takové, které vyplývají například z fungování organizace.

Tabulka 2.1 - Různá pojetí obsahu pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu PRACOVNÍ SPOKOJENOST		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
VZTAHUJE SE		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
ZNAMENÁ		
úroveň péče o zaměstnance podniku	mobilizaci pracovních sil „Čím víc se snažím, tím víc mě to baví“	demobilizaci pracovních sil „Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“

Zdroj: Provazník, Komárková, 2002

2.2.1. Charakteristika a znaky pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je poměrně složitým a strukturovaným jevem, jehož systematizaci předkládá mnoho autorů nahlízejících na tuto tematiku ve světle různých oborů lidské činnosti.

Podstatné je rozlišení **celkové** a **dílčí** pracovní spokojenosti. Jako globální hodnotu a míru vztahu k práci chápe Kollárik (1986) celkovou spokojenost, která zahrnuje různé složky dílčí spokojenosti. Vztah mezi celkovou spokojeností a jejími složkami zkoumali mimo jiné Provazník a Komárková (2004, s. 86), kteří k dané problematice uvádějí: „Celková spokojenost nebo nespokojenost není aritmetickým součtem jednotlivých spokojeností a rozdílem nespokojeností, ale dostává výslednou podobu podle toho, jak jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité.“³

V dalším členění Kollárik (1986) vymezuje jako znaky základní, **stálost** (trvalost) a **intenzitu**. Stálost spokojenosti se může pohybovat v kontinuu od maximální stability až po maximální nestálost, tzn. že pracovní spokojenost může být jevem silně proměnlivým nebo naopak relativně stabilním.⁴ Intenzita je pak vyjádřením míry spokojenosti či nespokojenosti a

³ Vliv spokojenosti s jednotlivými faktory na celkovou spokojenost je určený vahou a významností daného faktoru pro konkrétního jedince a také zařazením ve struktuře závažnosti. Méně závažný faktor bude mít méně významný vliv na celkovou míru spokojenosti (Kollárik, 1986).

⁴ Pro každého jedince přitom existuje jistá individuálně daná rovina spokojenosti. Různé okolní vlivy pak způsobují menší či větší odklon od této průměrné hladiny (Kollárik, 1986).

je složkou značně pohyblivou v tom smyslu, že zde může dojít pod vlivem aktuálního impulzu až k přesunu na opačný pól intervalu spokojenost – nespokojenost (Kollárik, 1986).

Pracovní spokojenost je možné chápat jako součást psychického života jedince a v této souvislosti lze vymezit jako její další znak **vázanost na jednotlivce** (ve smyslu míry uspokojování jeho potřeb), či chápat pracovní spokojenost **v kontextu sociálního prostředí**, a to jak na úrovni skupiny, tak na úrovni celé společnosti (Kollárik, 1986). Uplatnění sociálního okolí v rámci pracovní spokojenosti zaměstnance potvrzují mnohé studie, jež prokázaly, že: „[...] spokojenost s kolegy, nadřízenými a managementem jsou podstatnou složkou pracovní spokojenosti“ (Nakonečný, 2005, s. 102).

Rymeš (2003) uvádí některé další atributy pracovní spokojenosti, když vymezuje pracovní spokojenost jako **aktuální stav**, který signalizuje úroveň spokojenosti s danou pracovní situací, nebo jako **proces** vyjadřující vývoj celkové spokojenosti, který by neměl vykazovat klesající tendenci, jak se zmiňuje Kollárik (1986).

Pro zjednodušení, zde byly uvedeny pouze některé z charakteristik a znaků tak mnohorozměrného jevu, jakým je pracovní spokojenost, zahrnující aspekty ekonomické, sociologické, právní, organizační, pedagogické i zdravotní.

2.3. Teorie pracovní spokojenosti

Přes pojmovou, koncepční a metodologickou nejednotnost, jež jsou průvodním jevem při zpracování tématu pracovní spokojenosti v odborné literatuře, je možné identifikovat dva existující přístupy, v rámci kterých je pohlíženo na pracovní spokojenost jako na jev jednodimenziální či na jev dvoudimenziální. Na základě tohoto rozlišení vznikly teorie jednofaktorové a teorie dvoufaktorové (Rymeš, 2003). V následujícím textu jsou uvedeny významnější teorie zastupující oba přístupy.

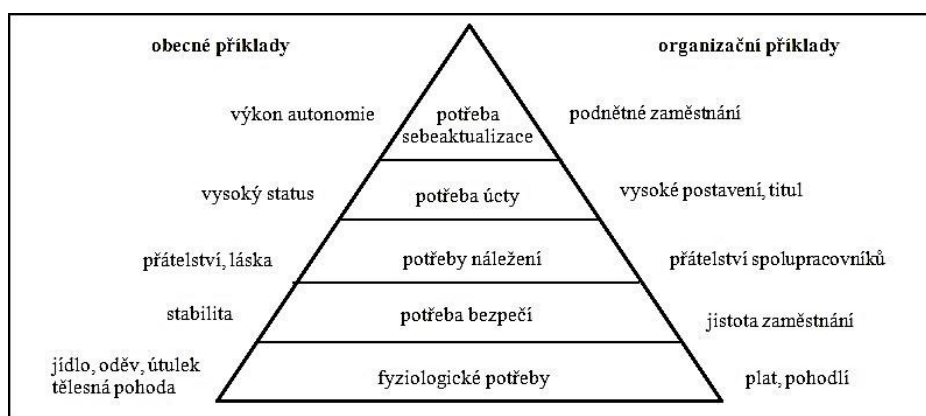
2.3.1. Jednofaktorové teorie

Teorie Maslowa a Wrooma vycházejí z pojetí pracovní spokojenosti jako jednodimezionálního jevu. Pracovní spokojenost a nespokojenost jsou označovány jako krajní stavy jedné dimenze, v jejímž rámci je možno identifikovat pohyb od úrovně úplné spokojenosti po úroveň úplné nespokojenosti. Jak uvádí Rymeš (2003, s. 114): „[...] dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak.“

Předpokladem jednofaktorových teorií je přímo úměrný vztah. Spokojenost bude tím vyšší, čím lepší pracovní podmínky budou vytvářeny (Kollárik, 1986).

a) Hierarchická teorie potřeb A. H. Maslowa

Maslowovy myšlenky jsou velmi často citovány v ekonomicko-psychologické odborné i populární literatuře, přestože jejich autor byl klinickým psychologem a ekonomickými otázkami se zabýval pouze okrajově.



Obrázek 2.1 - Sestava Maslowovy hierarchie potřeb

Zdroj: Nakonečný, 2005

Název teorie reprezentuje uspořádání pěti hlavních kategorií lidských potřeb do hierarchického systému od nejnižší po nejvyšší úroveň.⁵ V systému je uplatněn funkční princip, kdy vyšší potřeby vystupují až po relativním uspokojení potřeb nižších (Nakonečný, 2005).

⁵ Hierarchické uspořádání pěti hlavních kategorií lidských potřeb (fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeby náležení, potřeba úcty a potřeba sebeaktualizace) odráží jejich zážitkovou naléhavost (Nakonečný, 2005).

V této souvislosti je nutno podotknout, že Bedrnová a Nový (2002) považují za důležité, že: „[...] ne každý jedinec ve svém životě musí (může) dojít až k úrovni nejvyšší – k potřebám seberealizačním.“ Armstrong (2002, s. 163) pak právě tuto úroveň považuje za stěžejní v procesu motivace zaměstnance, když tvrdí že: „[...] uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul - když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“⁶ Stejné stanovisko zastává Provažník a Komárková (2004, s. 77): „Pokud člověk skutečně dokáže vystoupit na nejvyšší příčku hierarchie potřeb, pak jsou u něj splněny podmínky pro nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jeho pracovního úsilí.“

Nakonečný (2005) uvádí způsoby uspokojování jednotlivých úrovní potřeb v prostředí podnikové reality (viz Obrázek 2.1), což spolu s Maslowovým hierarchickým uspořádáním kategorií potřeb může být jistým vodítkem při identifikaci pracovní spokojenosti zaměstnanců, přestože myšlenka, že se lidské potřeby vyvíjejí důsledně hierarchicky, je kritizována pro svou nepružnost a nekompromisnost (Armstrong, 2002). Různí lidé mohou mít své priority nastaveny různě, a to je důvod k důslednému respektování individuality každého zaměstnance.

b) Teorie expektance V. H. Wrooma

Teorie vychází z kognitivních motivačních teorií⁷ a autor se v ní pokusil o kvantifikační hodnocení motivačních stimulů viz vzorec (2.1).

Pracovní činnost je prostředkem k dosažení pro jedince významné hodnoty. Jak tvrdí Mikuláščík (2007, s. 142): „Jedinec očekává, že výsledek jeho úsilí bude nějak oceněn. A dále jde o to, aby ocenění, které získá, mělo pro pracovníka význam.“ Wroomova teorie tedy pracuje s dvěma základními pojmy – s valencí⁸ (hodnotou) a expektancí (očekáváním).

⁶ Identifikace dvojího druhu uspokojování potřeb vedla k jejich rozčlenění do dvou skupin podle toho, zda je při uspokojování potřeb uplatněn motiv deficitní či motiv růstu. První skupina je tvořena prvními čtyřmi kategoriemi nižších potřeb a ve druhé kategorii jsou zařazeny potřeby sebeaktualizace. Zatímco nižší potřeby jsou uspokojeny odstraněním jejich příčiny (pocit hladu je odstraněn nasycením), potřeba sebeaktualizace je neuspokojitelná, například získání poznatků vede k touze po dalším poznávání dosud neobjeveného (Nakonečný, 2005).

⁷ Kognitivní motivační teorie zkoumají hodnocení zvažovaných skutečností a vytváření představ o budoucím možném vývoji (Pauknerová a kol., 2012).

⁸ S valencí souvisí pojem instrumentalita – výsledek práce umožňuje dosažení určitých cílů, kterými mohou být například uznání či mzda, má tedy instrumentální hodnotu (Nakonečný, 1992).

Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání (Nakonečný, 1992). V tomto smyslu je pracovní výkon funkcí očekávání dosažení cílové hodnoty:

$$M = f(V \cdot E)^9 \quad (2.1)$$

Pohnutkou práce je tedy očekávaný užitek (výsledek)¹⁰ plynoucí jedinci z vykonané práce, přičemž jak tvrdí Nakonečný (2005, s. 128): „Poměr mezi očekávanými¹¹ a skutečnými výsledky pak vyjadřuje pracovní spokojenost či pracovní nespokojenost.“ Je tedy nepochybné, že pracovní motivace úzce souvisí s uspokojením z práce (Nakonečný, 2005).

2.3.2. Dvoufaktorová teorie

Jednou z nejčastěji citovaných¹² v literatuře managementu je **Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti F. Herzberga**.¹³ Ústředním tématem teorie, jak vyplývá z jejího názvu, je téma pracovní spokojenosti. Herzberg vnáší prostřednictvím svého modelu do problematiky pracovní spokojenosti nový úhel pohledu, když opouští tradiční myšlenku, že opakem pracovní spokojenosti je pracovní nespokojenost.

Autor je přesvědčen, že na pracovní spokojenost mají vliv dvě zásadně odlišné skupiny faktorů. Působnost první skupiny faktorů, jež nazýváme faktory motivační (vnitřní), se pohybuje v dimenzi spokojenost – neexistence spokojenosti.¹⁴ Odrazem této skutečnosti je, že důsledkem příznivé podoby těchto faktorů je nastolen předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivní pracovní motivace (Herzberg, in Pauknerová a kol., 2012). Naproti tomu působnost skupiny faktorů nazvaných faktory hygienické (vnější) se pohybuje v dimenzi nespokojenost – neexistence nespokojenosti. Příznivá podoba vnějších faktorů nevyvolává

⁹ M – úroveň motivace; V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované jednání povede; E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku (Bedmová, Nový, 2002).

¹⁰ Pracovní činnost je chápána jako činnost instrumentální, tj. jako nástroj (prostředek) k dosažení pro člověka významné hodnoty, například prostřednictvím vysokého pracovního nasazení bude dosaženo povýšení (Mikuláščík, 2007; Nakonečný, 2005).

¹¹ Očekávání je subjektivní pravděpodobnost (osobní odhad), že dané úsilí povede k určitým výsledkům (Nakonečný, 2005).

¹² Spolu s motivační teorií A. Maslowa je druhou nejčastěji citovanou motivační teorií (Bedmová, Nový, 2002)

¹³ Známa také jako „Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace“ (Pauknerová a kol., 2012) nebo „Motivačně hygienická teorie“ (Provazník, Komárková, 2004).

¹⁴ Někdy také uváděno jako „pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost“ a „pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace“ (Provazník, Komárková, 2004).

pracovní spokojenost, pouze způsobují stav, kdy zaměstnanci nejsou nespokojeni (Herzberg, in Pauknerová a kol., 20012).

Při zjišťování pracovní spokojenosti zaměstnanců budou tedy hrát klíčovou roli faktory motivační (vnitřní) a pro identifikaci pracovní nespokojenosti faktory hygienické (vnější).

Provazník a kol. (2002) uvádí atributy řazené mezi **motivační faktory**:

- práce samotná, její obsah,
- osobní rozvoj,
- požitek vlastního výkonu a úspěchu,
- odpovědnost,
- možnost postupu,
- uznání za prokázanou práci.

Dále také uvádí atributy řazené mezi **hygienické faktory**:

- status,
- mezilidské vztahy,
- odborná kompetence nadřízeného,
- personální politika a personální řízení,
- jistota práce,
- pracovní podmínky,
- mzda.

Pevně dané přiřazení atributů práce k jednotlivým skupinám faktorů, považuje Provazník a kol. (2002) za diskutabilní. Jako problematické například uvádí jednoznačné přiřazení mzdy k faktorům hygienickým, tedy k těm, jejichž přítomnost vede k neexistenci nespokojenosti, ale nikoli k pocitu pracovní spokojenosti a motivaci. Svoji kritiku opírá o myšlenku, že u zaměstnance jehož finanční situace nebude subjektivně přiměřená, lze očekávat, že bude mzda působit spíše jako faktor motivační. Kriticky se ke kategorickému zařazení jednotlivých podnikových okolností k určité skupině faktorů vyjadřuje také Pauknerová a kol. (2012, s. 174) když uvádí, že: „[...] nerespektuje individuální charakter struktury konkrétních pracovníků, v jejímž rámci mohou být skutečnosti podněcující

nespokojenost i okolnosti vyvolávající naopak spokojenost a současně motivaci u každého jedince zřetelně odlišné.“

Herzberg dal prostřednictvím své teorie do souvislosti motivaci a pracovní spokojenost a z tohoto pohledu lze jeho koncept označit za významný.

2.3.3. Odraz teorií pracovní spokojenosti v oblasti podnikové reality

Znalost faktorů, podmiňujících spokojenost zaměstnanců v podniku, umožňuje řídícím pracovníkům vhodně zaměřit své úsilí na uspokojení jejich potřeb a tím zvýšit úroveň pracovní spokojenosti.

Prostřednictvím Maslowovy teorie lze získat přehled o základních potřebách jedince a tyto poté aplikovat na prostředí podnikové praxe. Lze tak získat informace o aspektech, které se významnou měrou podílejí na utváření spokojenosti zaměstnance v oblasti pracovního života a na tyto pak působit s cílem dosažení žádoucího stavu. Základním předpokladem využití tohoto teoretického přístupu v praxi je nutnost chápat hierarchii potřeb jako jev dynamický. Maslow přisuzuje jednotlivým úrovním potřeb danou váhu, ale ta se může vlivem individuálních preferencí člověka měnit. Jak k této problematice uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 169): „[...] je nutnost chápat strukturu potřeb nikoli jako statický jev, ale v jejich dynamice, a to jak ve vnitřní dynamice každé potřeby, tak i změny struktury a váhy jednotlivých potřeb v celkové struktuře potřeb jednotlivce.“ Dalším důležitým poznatkem plynoucím z Maslowova teoretického přístupu je skutečnost, že vyšší potřeby vstupují do vědomí člověka až po uspokojení potřeb nižších. Praxe ukazuje na blokační vliv některých nižších potřeb, zejména potřeb ekonomických. Pokud zaměstnanci nejsou uspokojováni ve své potřebě zachování ekonomické a sociální jistoty (nikoli v uspokojování určité ekonomické úrovně), nedochází k rozvoji dalších potřeb (Dvořáková a kol., 2007). Forstych (2003, s. 16) k tomu uvádí, že: „Pokud své úsilí zaměříme na určitou úroveň, přičemž nižší potřeby zůstanou neuspokojeny, je veškeré motivační působení odsouzeno k neúspěchu.“ Uměním manažera tedy je rozlišovat úroveň potřeb svých podřízených za respektování jejich individuality.

Také Herzbergerova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti poskytuje cenné poznatky využitelné v podnikové praxi. Identifikace tzv. motivačních faktorů umožňuje získat

přehled o attributech, jejichž zlepšením je možné přímo působit na zvýšení pracovní spokojenosti zaměstnanců. Rovněž znalost faktorů hygienických je přínosem pro ovlivňování kvality pracovního života zaměstnanců. Dvořáková a kol. (2007) hovoří o schopnosti hygienických faktorů vytvářet jakousi nezbytnou základnu, nad níž je pak možno vytvořit nástavbu z faktorů motivačních. Herzberger dále zdůrazňuje roli bezprostředního nadřízeného při využívání a cílevědomém spoluvytváření faktorů pracovní spokojenosti a potvrzuje nutnost objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a úrovně jejich pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007).

Přenesení těchto poznatků do praxe může velmi výrazně posílit kvalitu řízení lidských zdrojů a v konečném důsledku míru úspěchu a konkurenceschopnosti organizace. Zaměření manažerů na faktory pracovní spokojenosti při současném respektování individuality každého jedince spolu s prováděním průzkumů pracovní spokojenosti s následnou realizací nápravných opatření je nebytnou podmínkou efektivního řízení organizace.

2.4. Spokojenost s prací a pracovní chování

Nespokojenost v pracovní oblasti života je velmi často bariérou výkonnosti zaměstnanců a důvodem nárůstu jejich absentismu a fluktuace. Shodně toto přesvědčení vyjadřuje mimo jiné také Locke (In Nakonečný, 2005, s. 112), když vidí pracovní spokojenost jako: „[...] příčinu absentismu a fluktuace.“ Pozadí tohoto vztahu je však daleko složitější, než by se na první pohled zdálo a nelze zde hovořit o přímé úměře. Ryměš (2003) označuje interakci spokojenosti a pracovního chování za komplikovanou a ovlivněnou mnoha proměnnými, jež se zde uplatňují.

Na identifikaci vztahu a jeho případné úrovně, mezi pracovní spokojeností a výkonem, absentismem či fluktuací, je zaměřen obsah dalších tří kapitol. Popsán je také přesah dané problematiky do oblasti reálné praxe organizací.

2.4.1. Výkon

Na otázku, existuje-li vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem, nelze jednoznačně odpovědět, a to přesto, že se tato problematika stala předmětem mnoha výzkumů. Důvodem je, jak uvádí Rymeš (2003), poměrná složitost tohoto vztahu, ale také jeho podmíněnost a značná proměnlivost.

V tradičním pohledu se odrážely představy o lineární závislosti vyjádřené vztahem, že spokojení pracovníci pracují lépe než nespokojení, přičemž spokojenost je zde nezávislou proměnnou (Kollárik, 1986). Komárková a Provazník (2004, s. 85) vidí vysvětlení této závislosti ve snaze zaměstnance o zachování vyrovnané bilance: „Když je člověk spokojen s podmínkami, za kterých vykonává své zaměstnání, cítí, že jeho práce je důležitá, že má význam a že podmínky práce jsou toho praktickým důkazem, pak se sám snaží vydat ve svém pracovním výkonu to, co bilanci „dostal – dal“ uvede do rovnováhy.“¹⁵ Myšlenku závislosti výkonu na pracovní spokojenosti lze taktéž identifikovat v rámci Maslowova hierarchického uspořádání lidských potřeb. U jedince uspokojeného ve své nejvyšší potřebě, seberealizaci, jsou dosaženy podmínky pro: „[...] nastartování té nejefektivnější síly, která pohání vnitřní motor jeho pracovního úsilí“ (Provazník, Komárková, 2004, s. 77).¹⁶

Z praxe je ale známo, že vysoký výkon může být doprovázen malou spokojeností, je-li dosahován extrémním tlakem. Armstrong k tomu uvádí: „Spokojený pracovník není nutně velkým pracantem a velký pracant není nutně spokojeným pracovníkem.“

V posuzování souvislostí mezi výkonem a pracovní spokojeností hrají důležitou roli kauzální vztahy těchto dvou jevů. Výkon může být důvodem ke spokojenosti zaměstnance¹⁷ a naopak spokojenost zaměstnance může vést k vysokému výkonu. Oba atributy, tedy výkon i spokojenost, mohou také záviset na třetí proměnné (viz Obrázek 2.2).¹⁸

Jiný úhel pohledu na vztah pracovní spokojenost vs. výkon uplatňují Bedrnová a Nový (2002), když rozlišují pracovní spokojenost, ve smyslu uspokojení ze smysluplné práce,

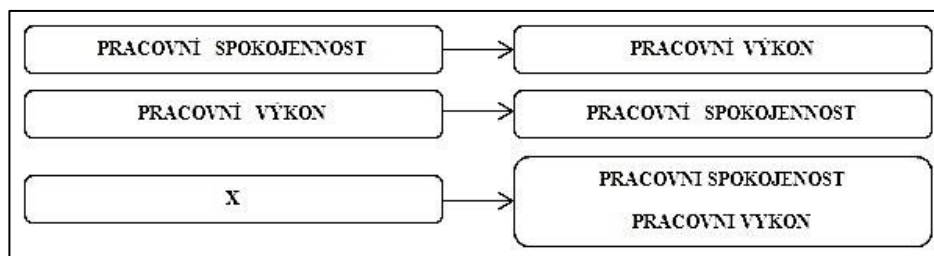
¹⁵ Jsou však známy případy, kdy jedinec pociťuje vysokou úroveň spokojenosti, je-li tato bilance zřetelně v jeho prospěch (Provazník, Komárková, 2004).

¹⁶ V organizačních podmínkách podniku jako příklad uspokojení potřeby seberealizace uvádí Nakonečný (2005) podnětné zaměstnání.

¹⁷ „Empirie říká, že výkon spíše působí jako příčina spokojenosti“ (Nakonečný, 1992, s. 87). Autor však zároveň označuje tento vztah jako „nepatrný“.

¹⁸ Např. na chování vedoucího pracovníka (Nakonečný, 1992).

z vlastního uplatnění a pocitu naplnění, jenž je podmínkou efektivního využívání pracovní síly a je tedy předpokladem a hnací silou dobrého pracovního výkonu a na druhé straně pracovní uspokojení ve smyslu sebeuspokojení pramenícího z nízkých cílů,¹⁹ které je překážkou dobrého pracovního výkonu. Z tohoto pohledu tedy může být pracovní spokojenost ve vztahu k úrovni pracovního výkonu jak činitelem pozitivním, tak činitelem negativním.



Obrázek 2.2 - Možné kauzální vztahy mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Zdroj: Nakonečný, 2005; upraveno, Bačová

Vzhledem k uvedeným skutečnostem by se dalo říci, že v celkovém pohledu je možné předpokládat souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Jinými slovy, bude-li v organizační praxi věnována dostatečná pozornost vytváření pracovních podmínek přinášejících pracovní spokojenost zaměstnanců, je možné počítat s příznivým vlivem této skutečnosti na pracovní výkon.²⁰ Organizaci se vyplatí optimalizovat pracovní podmínky zaměstnanců vždy, a to i v případě, že vezmeme v úvahu výsledky empirických výzkumů, podle kterých je úroveň závislosti mezi pracovní spokojeností a výkonem spíše nepatrná (Nakonečný, 1992). Pracovní spokojenost je totiž zdrojem rozvoje zdravé osobnosti, která je pro pracujícího jednou z podmínek jeho efektivního pracovního působení, jehož součástí je i výkonnost (Kollárik, 1986).

2.4.2. Fluktuace a absence

Na požadavky identifikace vztahu mezi spokojeností (resp. nespokojeností) zaměstnanců a jejich stabilizací (resp. fluktuací), jež vycházejí z organizační praxe podniků,

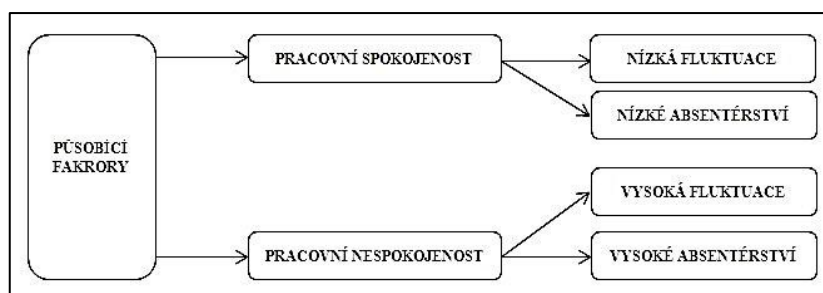
¹⁹ Nenáročné uspokojení je nebezpečné v tom smyslu, že může být zdrojem tzv. „sociální nákazy“. Názozy a postoje tzv. vůdců mínění jsou vzorem k napodobování pro další jedince.

²⁰ I zde je však nutné brát v úvahu individuální rozdíly v osobnostních charakteristikách každého jedince, Staelhe (In Nakonečný 2005, s. 115) dokonce uvádí, že: „Všechny obecné výroky o tomto vztahu (rozumějme vztah mezi pracovní spokojeností a výkonem) jsou nesmyslné a fundovanou prognózu umožňují teprve bližší poznatky o osobě a její situaci [...]“

reaguje mnoho výzkumných týmů, které se snaží odhalit a definovat zdroje fluktuace v rámci realizace výzkumných studií. Ty pak prokazují, jak uvádí Rymeš (2003), pozitivní korelaci mezi spokojeností a stabilitou zaměstnanců v rámci organizace a nespokojeností ve vazbě na fluktuaci.

Přes tento výzkumy prokázaný vztah, je nutné poznamenat, že příčiny fluktuace jsou obvykle kumulované a mají individuální charakter. Jsou zde totiž uplatňovány také některé osobnostní a situační faktory.²¹ Jak uvádí Kollárik (1986) ne všichni, kteří odcházejí, jsou maximálně nespokojeni a za odchodem ze zaměstnání lze mnohdy nalézt i mnohé další důvody. Přesto lze obecně říci, že jestliže jedinec může v práci realizovat své potřeby a nachází zde dobré podmínky, je položen základ jeho spokojenosti. V opačném případě často řeší svoji nespokojenost odchodem ze zaměstnání (Kollárik, 1986).

Na hrozící nežádoucí fluktuaci²² u některých zaměstnanců, je možné usuzovat z opakujícího se absentérství, které je indikátorem nízké adaptace na práci, nezájmu o práci a nespokojenosti v práci (Rymeš, 2003). Konkrétně pak Rymeš (2003, s. 118) k problematice absentérství uvádí, že: „Ve vztahu spokojenosti v práci a absentérství se doposud prokázala nejsilnější závislost.“



Obrázek 2.3 - Příčiny a důsledky pracovní spokojenosti/nespokojenosti

Zdroj: Rymeš, 2003

Obecně lze z výše uvedených skutečností usuzovat na to, že nespokojenost zaměstnanců je doprovázena vysokou fluktuací a vysokým absentérstvím (viz Obrázek 2.3), přičemž oba tyto jevy jsou pro své nepříznivé dopady²³ v rámci fungování organizace

²¹ Rymeš (2003) hovoří např. nedostatečné identifikaci s organizací, nebo o situaci na trhu práce.

²² Určitá míra fluktuace je přirozenou součástí fungování organizace a souvisí zejména se změnami v technické, ekonomické či organizační oblasti.

²³ Např.: narušení plynulého chodu práce, snížení produktivity práce, zvýšené náklady na nábor, přijímání a zapracování zaměstnanců, rozrušení kooperativních vztahů v pracovních skupinách, demoralizace opakovaně fluktuujících pracovníků (Růžicka, 2000).

považovány za nežádoucí. Stabilizace zaměstnanců je tedy důležitým prvkem v oblasti řízení lidských zdrojů a firmy, jejichž cílem je zachování konkurenceschopnosti, musí přijmout myšlenku, že každý dobrovolný odchod zaměstnance, kterému šlo předejít, je jejich selháním (Branham, 2009). Ovšem samotné konstatování tohoto faktu nestačí, prvořadým úkolem manažerů je tuto situaci analyzovat a navrhnout a uvést v praxi nápravná opatření.²⁴

2.5. Identifikace faktorů pracovní spokojenosti

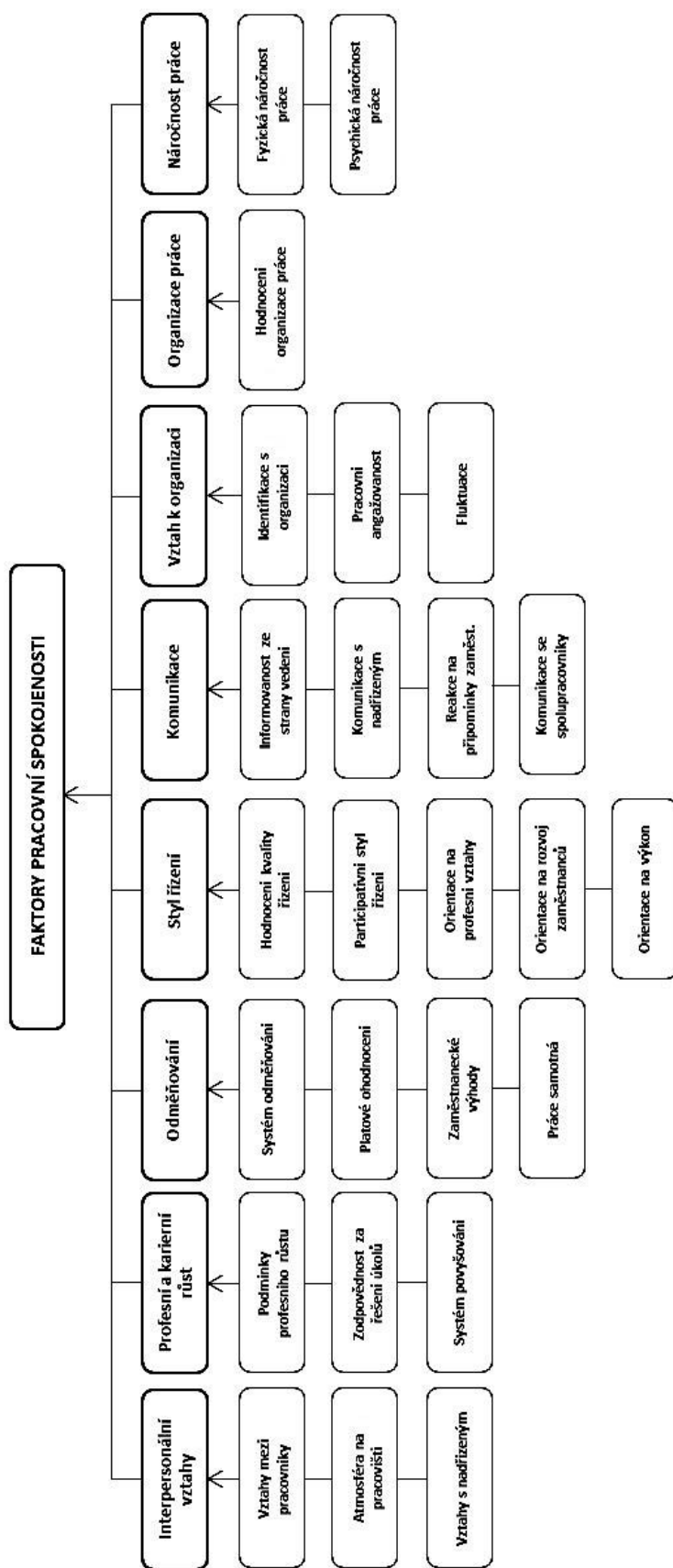
V následující kapitole je uvedeno přehledné členění a specifikace faktorů pracovní spokojenosti, jež vychází z rozboru teoretických přístupů a modelů pracovní spokojenosti obohaceného o poznatky dalších autorů zabývajících se systematizací jednotlivých atributů pracovní spokojenosti.

Mezi faktory pracovní spokojenosti jsou zejména řazeny finanční ohodnocení, charakter samotné práce, pracovní postup, způsob vedení, charakter pracovní skupiny i pracovních podmínek, ale také potřebná míra informovanosti o významných záležitostech nebo spoluúčast na rozhodování (Rymeš, 2003; Armstrong, 1999).

Za respektování teoretických přístupů a modelů bylo v rámci základního členění vytvořeno osm kategorií zahrnujících faktory interpersonální vztahy, profesní a karierní růst, odměňování, styl řízení, komunikace, organizace práce, náročnost práce a vztah k organizaci (viz Obrázek 2.4).²⁵

²⁴ „Ačkoliv 75 % vedoucích pracovníků uvedlo, že udržet si zaměstnance je jednou ze tří největších priorit, jen pouhých 15 % mělo připravený plán, jak fluktuaci snížit“ (Branham, 2009, str. 20).

²⁵ Některé faktory PS se vyskytují v rámci více kategorií, což je způsobeno jejich realizací napříč kategoriemi charakterizujícími různé aspekty pracovního života.



Obrázek 2.4 - Faktory pracovní spokojenosti

Zdroj: Kroupa, 2007; vypracováno Bačová

2.5.1. Interpersonální vztahy

Význam sociálních vztahů na pracovišti pramení především ze skutečnosti, že v rámci těchto vztahů dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka²⁶ a lze tedy říci, že se značnou měrou podílejí na procesu formování pracovní spokojenosti (Pauknerová a kol., 2012).

Spokojenost pracovníka v oblasti sociálních vztahů souvisí s úrovní společenských vztahů na pracovišti, se začleňováním se do struktury těchto vztahů, ale také se spokojeností se vztahy s vedoucím pracovníkem nebo ochotou spolupracovat s ostatními členy pracovní skupiny (Nový, Surynek a kol., 2006). Za respektování uvedených skutečností byla vytvořena systematizace atributů pracovní spokojenosti v oblasti interpersonálních vztahů (viz Obrázek 2.5). Zařazeny zde byly faktory *vztahy mezi spolupracovníky* a *vztahy s nadřízenými*.

Pracovní činnost člověka je realizována v prostředí pracovní skupiny v rámci níž existují vztahy formální, charakteristické pro vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a vztahy neformální, charakteristické pro vztahy mezi spolupracovníky. V rámci vztahů vertikálně orientovaných²⁷ (formálních) je důležitým prvkem hierarchie pozic, z níž vyplývá pro účastníky stav nadřízenosti či podřízenosti, přičemž pro podřízené pracovníky je vztah nadřízený – podřízený psychologicky nejvýznamnější a je jedním z činitelů ovlivňujících pracovní spokojenost (Nakonečný, 2005).

Vztahy uvnitř pracovních skupin se mohou pohybovat v kontinuu od převážně přátelských a kolegiálních až po vztahy soupeření, pro které je typické nepřátelství a podezřivost. A právě charakter dominantně se vyskytujících vzájemných vztahů je nazýván sociálním klimatem, nebo jinak *atmosférou na pracovišti*, jež je dalším z faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. Interpersonální vztahy na pracovišti mohou být příčinou i důsledkem příznivého či nepříznivého sociálního klimatu. Jedinec ve skupině totiž přispívá k vytváření celkové sociální atmosféry ve skupině, která pak zpětně působí na něho samotného a přispívá (příp. nepřispívá) k jeho spokojenosti.

²⁶ Práce umožňuje uspokojování mnohých potřeb, ale především potřeb vyšších, mezi které řadíme potřebu sociálního kontaktu (Kollárik, 1986).

²⁷ V opačném případě se jedná o vztahy horizontální, tedy vztahy na stejné úrovni sociálních pozic - mezi spolupracovníky (Pauknerová a kol., 2012).

Vztahy mezi spokojeností a nespokojeností skupiny mají lineární charakter a spokojený jedinec v rámci nespokojené skupiny je spíše výjimkou (Kollárik, 1986).



Obrázek 2.5 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast interpersonální vztahy

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Pauknerová a kol., 2012; Nový, Surynek a kol., 2006; Nakonečný, 2005; Koubek, 1995; vypracováno Bačová

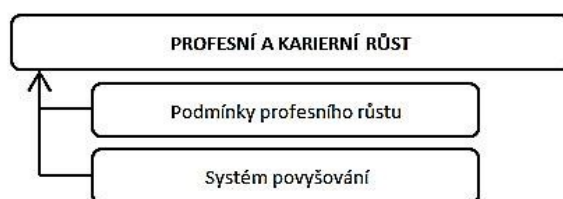
Na pracovní spokojenost má tedy kvalita interpersonálních vztahů resp. sociálního klimatu zásadní vliv, což potvrzuje mj. Koubek (1995), když uvádí souvislost mezi harmonickými a uspokojivými pracovními vztahy a pracovní spokojeností, nebo Nakonečný (2005), když poukazuje na výsledky výzkumů, jež prokázaly, že spokojenost s kolegy, nadřízenými a managementem je podstatnou složkou pracovní spokojenosti.

2.5.2. Profesní a karierní růst

Možnost profesního a karierního růstu pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost, což je dáno tím, že práce, která je pro člověka zajímavá, rozmanitá a relativně autonomní, přispívá k pracovní spokojenosti (Rymeš, 2003). Toto tvrzení je v souladu s Herzbergerovou dvoufaktorovou teorií, podle které možnost postupu a odpovědnost řadíme mezi motivační faktory, tedy mezi ty, jejichž přítomnost je předpokladem pracovní spokojenosti. Také z hlediska Maslowovy teorie je profesní a karierní růst prostřednictvím kterého může jedinec uspokojit potřebu seberealizace, jež stojí na vrcholu hierarchie potřeb člověka, činitelem ovlivňujícím kladně jeho spokojenost v pracovní sféře života.

Ke znakům umožňujícím identifikovat míru pracovní spokojenosti v oblasti profesního a karierního růstu, je tedy možné zařadit nastavený *system* *povyšování* a také *podmínky profesního růstu* vytvořené zaměstnavatelem (viz Obrázek 2.6).

Kategorie profesního a karierního růstu však není významnou pouze z hlediska zaměstnance, pro kterého je podle Nakonečného (2005), disponuje-li normální životními aspiracemi karierní vzestup žádoucí, ale také z hlediska zaměstnavatele. Jak dále Nakonečný (2005) uvádí, je plánování kariéry zaměstnanců důležité z hlediska využívání jejich schopností a v neposlední řadě také z hlediska ekonomie pracovních sil. V oblasti organizační praxe podniku je žádoucí v zájmu zachování konkurenceschopnosti spokojenost zaměstnanců v této oblasti permanentně monitorovat a na zjištěné skutečnosti adekvátně reagovat.



Obrázek 2.6 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast profesní a karierní růst

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Nakonečný, 2005; Rymeš, 2003; vypracováno Bačová

2.5.3. Odměňování

Ačkoli je pojem odměňování většinou spojován s jeho hmotnou podobou, tedy platem (mzdou), jinými formami peněžní odměny, či s poskytováním zaměstnaneckých výhod, je nutné odměňování v souladu se současnými trendy chápat i ve smyslu odměn vnitřních, které nemají hmotnou povahu a souvisejí s radostí z vykonávané práce, z pocitů užitečnosti i úspěšnosti, nebo z dosaženého postavení či pracovních cílů (Koubek, 1995; Adair, 2004).²⁸ Uvedené skutečnosti, byly respektovány při systematizaci faktorů pracovní spokojenosti v oblasti odměňování, když zde byly zařazeny faktory *systém odměňování, práce samotná, platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody* (viz Obrázek 2.7).

Plat (mzda) je z hlediska Herzbergerovy teorie pracovní spokojenosti zařazen mezi faktory hygienické, tzn. že jeho negativní podoba má za následek nespokojenost zaměstnance.²⁹ Stejně se vyjadřuje i Rymeš (2003, s. 115) když říká, že: „Mzda nebo plat je důležitým faktorem, který je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci.“ Zdrojem

²⁸ Jako tři nejdůležitější věci, které hledají v práci, uvedli zaměstnanci v 70 % plat, v 62 % zajímavou a podnětnou práci a ve 22 % jistotu zaměstnání (Armstrong, 2002).

²⁹ Pozitivní podoba tohoto faktoru však dle Herzbergerovy teorie neznamena spokojenost zaměstnance, ale pouze neexistenci nespokojenosti; toto tvrzení je, ale velmi často kritizováno zejména ve spojení s nízkopříjmovými profesemi, kde pozitivní podoba faktoru může spokojenost zaměstnance vyvolat.

pracovní nespokojenosti v této oblasti jsou ale spíše než absolutní výše platu, obvykle nedostatečná objektivita hodnocení, nedostatečná vazba odměňování na výkonnost a nedostatečná diferenciací (Urban, 2003). Rymeš (2003) tuto skutečnost shrnuje, když uvádí, že nespokojenost s platem se vyskytuje zejména v kontextech, kdy pracovník konfrontuje výši platu s ostatními zaměstnanci, s významem a prestiží své profese, nebo s přínosem jeho práce pro organizaci. Zde je nutné upozornit, že negativně nemusí být vnímána pouze skutečnost, kdy zaměstnanec posuzuje mzdové ohodnocení jako nízké ve vztahu k subjektivně vysokému hodnocení výkonu. Provozník (2002) poukazuje na možnost, že nespokojenost se vyskytuje také v opačném případě. Podobně působí i faktor zaměstnanecké výhody. V případě jejich nesystémového přiznávání dochází k podněcování nespokojenosti (Dvořáková a kol., 2007).³⁰



Obrázek 2.7 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast odměňování

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Urban, 2003; Kollárik, 1986; Pauknerová a kol., 2002; Nakonečný, 2002; Provozník, 2002; Dvořáková a kol., 2007; Rymeš, 2003; Koubek, 1995; vypracováno Bačová

Přestože ekonomická jistota hraje důležitou roli v systému pracovní spokojenosti člověka, není jak již bylo uvedeno, zdaleka jediným činitelem, který se uplatňuje v rámci odměňování. Své místo v této oblasti mají i atributy vnitřních odměn, mezi které řadíme charakter práce. Obecně se ukazuje, že zejména práce vyžadující vyšší kvalifikaci, společensky akceptované a hodnocené, poskytující pracovníkovi prostor pro seberealizaci a sebeprosazení dávají zaměstnanci více příležitostí k pracovní spokojenosti³¹ (Kollárik, 1986; Pauknerová a kol., 2012). Katz a Kahn (In Nakonečný, 1992) dokonce hovoří o silném uspokojení z práce, mohou-li zaměstnanci uplatňovat své schopnosti v zajímavé a obtížné

³⁰ Důkazy o tom, že zaměstnanecké výhody přitahují uchazeče o zaměstnání nelze předložit, ale v pozitivním případě odrazují zaměstnance, aby ukončil pracovní poměr (Dvořáková a kol., 2007).

³¹ Největší míra spokojenosti byla identifikována u vedoucích pracovníků, následují pracovníci THP a nejnižší míru pracovní spokojenosti deklarují dělníci (Kollárik, 1986).

práci. Své tvrzení vysvětlují výrazným motivačním účinkem pocitu úspěchu ze zvládnutí obtížných úkolů. Důvodem k pracovní nespokojenosti pak např. bude práce, která se jeví zaměstnanci jako zbytečná (Urban, 2003). Vliv uvedených skutečností na oblast pracovní spokojenosti je zkoumán prostřednictvím faktoru *práce samotná* (viz Obrázek 2.7).

2.5.4. Styl řízení

Využívání a cílevědomé spoluvytváření faktorů pracovní spokojenosti zaměstnance je ovlivněno osobností manažera a stylem řízení, jež preferuje nebo situačně používá Dvořáková (2007).

Fiedler (In Kollárik, 1986) rozlišuje podle přístupu k podřízeným vedoucí orientované na mezilidské vztahy, kteří usilují o vytvoření dobrých mezilidských vztahů a vedoucí orientované na výkon, kteří usilují o dosažení pracovních cílů i s rizikem vytvoření negativních vztahů se spolupracovníky. Orientace vedoucího na mezilidské vztahy má oproti orientaci vedoucího na výkon, příznivější dopad na spokojenost podřízených, což je velmi důležitým faktem v kontextu skutečnosti, že vztah nadřízený – podřízený je zejména pro podřízené pracovníky vztahem psychologicky významným a je, jak uvádí Nakonečný (2005), jedním z činitelů pracovní spokojenosti. Faktory charakterizující oba uvedené manažerské přístupy jsou začleněny do oblasti styl řízení pod názvem *orientace na mezilidské vztahy* a *orientace na výkon* (viz Obrázek 2.8).

Jiný pohled na styl vedení zaměstnanců uplatňuje Rymeš (2003), když vymezuje dvě dimenze způsobu vedení. Podle tohoto autora na pracovní spokojenost zaměstnanců příznivě působí zaměření manažera na podřízené a na participativní řízení. Manažer zaměřený na podřízené podporuje odborný růst zaměstnanců, akceptuje názor zaměstnanců na způsob vykonávání práce. Manažer uplatňující participativní řízení umožňuje zaměstnancům podílet se na rozhodnutích pracovní skupiny, vyjadřovat se k záměrům a cílům pracovní skupiny a ovlivňovat svoji práci. Značná část zaměstnanců očekává, že jí bude dána možnost ovlivňovat rozhodnutí týkajících se jejich práce (Urban, 2003). Spokojenost zaměstnanců je větší, když jim způsob vedení umožňuje větší účast na rozhodování (Nakonečný, 2000). Uvedené dva styly řízení odráží faktory *orientace na profesní rozvoj zaměstnanců* a *participativní styl řízení* (viz Obrázek 2.8). K dané problematice je však vhodné poznamenat, že styl vedení bude mít u různých osob a situací rozdílný vliv. Existuje zde tedy individuální a situační

podmíněnost.³² Obecně lze ale říci, že kladný vliv bude mít styl vedení, který přináší konkrétnímu vedenému nejvíce osobního uspokojení (Nakonečný, 1992). Kollárik (1986) v této souvislosti dokonce vyjadřuje domněnku, že spokojenost resp. nespokojenost se stylem řízení se promítá do oblasti fluktuace pracovníků.

Na kvalitu řízení v celkovém pohledu lze usuzovat pomocí zařazení faktoru *hodnocení kvality řízení obecně* (viz Obrázek 2.8).



Obrázek 2.8 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast styl řízení

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Nakonečný, 1992; Kollárik, 1986; Nakonečný, 2000; Urban, 2003; Rymeš, 2003; vypracováno Bačová

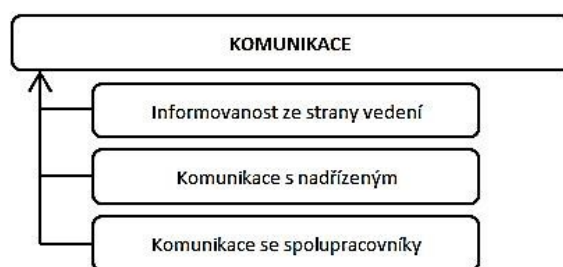
2.5.5. Komunikace

Proces komunikace je významným činitelem v řídicí práci každého vedoucího pracovníka. Informační a komunikační činnost označuje Stýblo (1992) za jádro úspěšného vedení lidí. Připravenost účinně komunikovat je tedy základní dovedností, jíž by měl každý řídicí pracovník disponovat.³³ Manažerská komunikace pokrývá horizontální a vertikální úroveň ve vzestupné i v sestupné linii, z nichž každá má své specifické cíle (viz Příloha č. 1).

³² Pracovník se silnou sebedůvěrou bude pravděpodobně preferovat participativní styl vedení, zatímco autoritárně laděný pracovník reaguje silněji na direktivní řízení. Na výkon orientovaný styl vedení je vhodný u neopakujících se a nejasných úkolů. V situacích vyžadujících rychlá rozhodnutí (např. havárie, nehody) nelze uplatnit participativní styl řízení (Nakonečný, 1992, 2005).

³³ Za málo účinné považuje Bedřmová a Nový (2002) jednorázové proškolení manažerů v oblasti komunikace, které vede pouze k získání určitých informací z dané oblasti. Je potřeba formovat sociálně interakční a komunikační dovednosti prostřednictvím dlouhodobějšího výcviku s nácvikem konkrétních reálných situací.

V současnosti je již překonán koncept jednostranné a formalizované komunikační linie³⁴ a stěžejní význam má komunikace oboustranná a spíše neformální,³⁵ která umožňuje managementu průběžně informovat pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové reality i budoucích záměrech a získávat prostřednictvím okamžité zpětné vazby přehled o reakcích a názorech zaměstnanců (Urban, 2003; Armstrong, 2002). Koubek (1995) dokonce přímo uvádí, že by měli být zaměstnanci vyzýváni, aby se vyjadřovali k záležitostem organizace. Zaměstnanec je totiž spokojenější, když mu vedení umožňuje větší účast na rozhodování (Nakonečný, 2000). Důležitou dovedností manažera je tedy také schopnost „naslouchat“. Bedrnová (2002) uvádí, že se to přímo od něj očekává, aby mohl zaměstnancům poskytnout reflexi a vhodně na ně působit. Na zaměstnance pak zájem řídicího pracovníka působí kladně ve smyslu uspokojení jeho potřeb, protože je prokázáno, že zaměstnanci dávají přednost komunikaci s lidmi s vyšším statutem. Současně vedoucí, který je ochoten naslouchat názorům svých podřízených, vytváří atmosféru příznivého sociálního klimatu a přispívá tím k jejich spokojenosti (viz Kapitola 2.5.1). Někdy se však v komunikaci odehrávající se na ose manažer – podřízený prosazuje určitá jednosměrnost, když manažer nehovoří s lidmi, ale pouze na lidi (Bedrnová, Nový, 2002), což potvrzuje Růžicka (2000, s. 126), který uvádí, že: „Obtížněji prostupují informace od podřízených k vedoucímu než opačně.“



Obrázek 2.9 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast komunikace

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Stýblo, 1992; Urban, 2003; Armstrong, 2002; Koubek, 1995; Nakonečný, 2000; Bedrnová, 2002; Bedrnová, Nový, 2002; Růžicka, 2000; vypracováno Bačová

Kvalitní předávání informací zaměstnancům, tedy problematiku sestupné komunikace i odpovídající přístup vedoucích pracovníků k podpoře zpětné vazby, tedy

³⁴ Jednostranný, formalizovaný typ komunikace vycházel z pevné hierarchické struktury podnikové organizace a z omezených komunikačních cest (Urban, 2003).

³⁵ Komunikační síť je tvořena formální komunikací charakterizovanou tím, že cesty a způsoby předávání informací jsou dány objektivními potřebami organizace a neformálními, které se vytváří působením interpersonálních vztahů (Růžicka, 2000).

problematiku vzestupné komunikace, lze identifikovat pomocí faktorů *informovanost ze strany vedení* a *komunikace s nadřízeným*, které jsou zařazeny mezi faktory oblasti komunikace (viz Příloha č. 9).

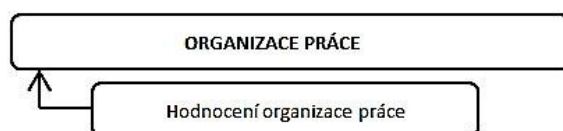
Pro dosažení komplexního obrazu oblasti komunikace, byl pak doplněn atribut *komunikace se spolupracovníky*, která se odehrává uvnitř pracovních skupin. Její charakter tvoří atmosféru na pracovišti a je jedním z dalších faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců (více viz Kapitola 2.5.1).

2.5.6. Organizace práce

Prostřednictvím organizace práce je možné vytvořit vhodné pracovní podmínky a tím působit na zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Kladného efektu lze dosáhnout zejména v situacích, kdy práce svým charakterem a obsahem zaměstnance příliš neuspokojuje. Bedrnová a Nový (2002) souhlasně uvádějí, že právě v těchto případech je vliv dobrých pracovních podmínek, mezi které se organizace práce řadí, výraznější.

Organizace práce bývá často činitelem vyvolávajícím pracovní nespokojenost (Provazník a kol., 2002). Cílem vedoucího pracovníka by tedy mělo být, v zájmu zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců, zajištění efektivního a bezporuchového výkonu pracovní činnosti a plynulosti práce prostřednictvím zabezpečení přísunu veškerých vstupů od materiálů přes technické vybavení až po informace, zajištění efektivní koordinace pracovního úsilí členů pracovní skupiny i zajištění dostatečného personálního obsazení. Zabezpečením uvedených podmínek je možné podle Pauknerové a kol. (2012), vytvořit velmi důležitý rámec pro vybudování pracovního prostředí stimulačního spokojenost zaměstnanců.

V rámci oblasti organizace práce se uplatňuje faktor pracovní spokojenosti s názvem *hodnocení organizace práce* (viz Obrázek 2.10).



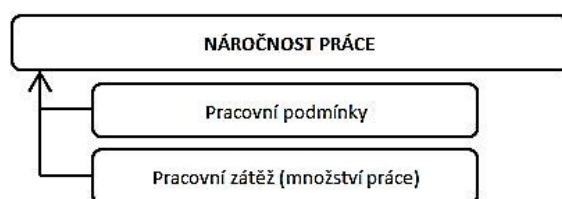
Obrázek 2.10 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast organizace práce

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Pauknerová a kol., 2012; Provazník a kol., 2002; Bedrnová a Nový, 2002; vypracováno Bačová

2.5.7. Náročnost práce

Náročnost práce je možné chápat jako odraz pracovních podmínek v pracovní realitě zaměstnance. Pojem pracovní podmínky zahrnuje všechny vlivy vnějšího prostředí, jež působí na člověka v průběhu pracovního procesu. Kvalita těchto podmínek se pak projevuje ve spokojenosti resp. nespokojenosti zaměstnanců (Provazník a kol., 2002).

Z hlediska teorie pracovní spokojenosti řadíme na základě Herzbergerovy dvoufaktorové teorie pracovní podmínky k hygienickým faktorům, tedy k těm, které nevyvolávají spokojenost, ale v případě dlouhodobě nepříznivého stavu jsou příčinou nespokojenosti. Koubek (1995) vysvětluje působení tohoto hygienického faktoru tak, že za nepříznivých pracovních podmínek u jedince probíhá proces adaptace na tyto podmínky, a ten pak vyvolává u pracovníka nespokojenost. Například nadměrné množství práce, nebo práce pod tlakem vyvolává u zaměstnanců pocity přepracovanosti a stresu. Kollárik (1986) označuje právě přítomnost stresu za jeden z nepříjemných a rušivých momentů práce a psychické „opotrebování se“ dává do souvislosti s pracovní spokojeností. Podle Branham (2009) patří nadměrné pracovní vytížení mezi deset nejčastěji zmiňovaných příčin odchodu ze zaměstnání. Pozornost je ale nutné věnovat také podmínkám fyzikálním. Řadíme zde obvykle pracovní ovzduší, osvětlení, hluk a barevnou úpravu pracoviště (Koubek, 1995). Provazník a kol. (2002) uvádí, že negativní fyzické³⁶ pracovní podmínky mají dopad na zdraví, výkon i spokojenost pracovníka.



Obrázek 2.11 Faktory pracovní spokojenosti, oblast náročnost práce

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; Provazník a kol., 2002; Koubek, 1995; Kollárik, 1986; Branham, 2009; vypracováno Bačová

Úroveň pracovních podmínek je tedy možné sledovat jak z hlediska fyzikálního, tak z hlediska jejího množství či náročnosti. Do systematizace faktorů pracovní spokojenosti,

³⁶ Nebo také podle Provazníka fyzikální (Provazník a kol., 2002).

byly zahrnuty atributy ovlivňující obě tyto kvality prostřednictvím faktorů *pracovní podmínky a pracovní zátěž* (viz Obrázek 2.11).

2.5.8. Vztah k organizaci

Oddanost pracovníků k organizaci považuje Guest (In Armstrong, 2002) za jeden z cílů politiky řízení lidských zdrojů. Vztah k organizaci, jinak taky identifikace s organizací, či jak uvádí Rymeš (1993) zaměstnanecká loajalita, je odrazem postoje zaměstnanců k organizaci, jenž se promítá v chování zaměstnance, kterým jedinec manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace.

Podmínkou identifikace pracovníka s organizací je jeho spokojenost. Zaměstnanec se totiž může, jak uvádí Provazník a Komárková (2004) identifikovat pouze s organizací, která je pro něho zdrojem pozitivních stimulů. Nakonečný k tomu dodává, že identifikace jedince s organizací je obzvláště zřetelná, pokud dochází uvnitř organizace k uspokojování velké části jeho potřeb. Rymeš (1993) a Armstrong (2002) zahrnují mezi komponenty loajality přání být členem organizace, resp. touhu náležet k organizaci (Armstrong, 2002; Rymeš, 1993). Obecně zaměstnanci touží být spojováni s podnikem, který je pozitivně hodnocen v celospolečenském kontextu, má dobrou pověst, vysokou prestiž a poskytuje zaměstnancům v rámci sociální a personální politiky jisté výhody. Příslušnost k takové organizaci, se pak odráží ve spokojenosti zaměstnance a ve vysoké loajalitě, nebo jinak ve vysoké míře identifikace s organizací. K objasnění problému vztahu zaměstnanců k organizaci je důležité zdůraznit, že se jedná o proces, v jehož průběhu se může postoj zaměstnance vlivem různých okolností měnit. Postupem času může dojít v případě působení negativních vlivů vedoucích k oslabení identifikace až k tzv. odcizení, na jehož konci zaměstnanec organizaci opouští.³⁷ Míru identifikace s organizací a fluktuaci dává do souvislosti také Rymeš (1993, s. 95), když uvádí, že: „Vyšší identifikace s organizací vede k nižší míře absencí a fluktuace.“

K tématu pracovní spokojenosti ve vztahu k faktorům identifikace k organizaci, lze prohlásit, že pracovní spokojenost hraje důležitou roli při utváření identifikace pracovníka s organizací, která se pak odráží v jeho stabilizaci. Uvedené souvislosti a vztahy jsou reflektovány v zařazení faktoru *identifikace s organizací* (viz Obrázek 2.12).

³⁷ Prevenci stavu odcizení zaměstnance vidí Branham (2009) v iniciaci rozhovorů se zaměstnanci na téma „Jak jste u nás spokojeni?“



Obrázek 2.12 - Faktory pracovní spokojenosti, oblast vztah k organizaci

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

2.6. Průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Důvodem k provádění průzkumů spokojenosti zaměstnanců v podnikové praxi je snaha pozitivně působit na výkon, stabilitu a loajalitu zaměstnanců, což přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. V současné době mohou organizace průzkumy spokojenosti realizovat buď prostřednictvím zadání provedení průzkumu specializované firmě, nebo provést samostatně.

2.6.1. Metody a přínos průzkumů pracovní spokojenosti

Metodické přístupy je nutné přizpůsobit předmětu zkoumání, kterým je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána. Provozník a Komárková (2004) zdůrazňují nutnost výběru vhodné metody zkoumání pracovní spokojenosti pro získání co nejpravdivějšího obrazu lidského prožívání. Na identifikaci úrovně pracovní spokojenosti a faktorů, které ji ovlivňují, jsou v podnikové praxi využívány sociologické výzkumy (Nový, Surynek a kol., 2006).

Pro vymezení pracovní spokojenosti, lze využít několik postupů. Prvotně je možné určit zaměření zkoumání na celkovou nebo dílčí spokojenost (viz Kapitola 2.2), a využít číselné, slovní nebo grafické stupnice v různém rozsahu (Štikar a kol., 2003).³⁸ Nejčastěji se v oblasti zkoumání pracovní spokojenosti uplatňují dotazníkové metody,³⁹ které je žádoucí

³⁸ Nejčastěji se využívá stupnice v rozsahu 4-5 stupňů, nejširší rozpětí je až 11 stupňů u číselných stupnic (Štikar a kol., 2003).

³⁹ Např.: dotazník obsahuje pozitivní či negativní výroky, respondenti se vyjadřují na škále zcela souhlasím – zcela nesouhlasím, nebo dotazník obsahuje několik desítek položek zahrnujících aspekty, které ovlivňují pracovní činnost, respondenti vyznačují své hodnocení na škále s přiřazenými číselnými hodnotami v dimenzi mimořádně spokojený- mimořádně nespokojený, nebo hodnotí úroveň podrobně charakterizovaných aspektů pracovní spokojenosti pomocí škály velmi dobrou-velmi špatnou.

pro získání komplexního pohledu kombinovat. Štikar a kol. (2003) a Kollárik (1986) seznamují ve svých odborných textech s nejčastěji používanými zahraničními dotazníky, z nichž je možné uvést například:

- Minnesota Satisfaction Questionnaire (autoři: Weis, Dawis, England a Lufquist) zaměřený na zjištění spokojenosti s různými faktory pracovní spokojenosti, který obsahuje cca 150 položek Likertova typu,
- Job Satisfaction Scale (autor: Wernimont) sestavený na základě Herzbergerova modelu (viz Kapitola 2.3.2) využívající škálování,
- Survey of Organizations (autoři: Taylor, Bowers) zaměřený na měření míry uspokojování potřeb v zaměstnání,
- Job Satisfaction Blank (autoři: Brayfield, Rothe) založený na zjišťování obecných postojů k práci, které jsou východiskem k určení celkové pracovní spokojenosti.

Výzkumy pracovní spokojenosti se však zabývají také domácí výzkumné týmy. Například tým vedený Alešem Kroupou,⁴⁰ vytvořil manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který je podkladem pro průzkumné šetření provedené v rámci této práce. Manuál obsahuje diagnostický nástroj „Spokojenost zaměstnanců“ zahrnující dotazník a návod na jeho vyhodnocení. Dotazník umožňuje získat komplexní obraz o podniku z pohledu zaměstnanců.

2.6.2. Přínos

Hlavním přínosem průzkumů spokojenosti zaměstnanců je získání informací o úrovni spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty pracovní spokojenosti. Neméně důležité je však získané informace účelně využít ke zlepšení řízení organizace. Aspekty s nimiž zaměstnanci vyjadřují spokojenost, je nutné zachovat či dále rozvíjet a naopak u aspektů pracovní spokojenosti, které považují zaměstnanci za neuspokojivé, je důležité se v rámci možností pokusit o zlepšení stavu, nebo v případě nutných, ale nepopulárních

⁴⁰ Mgr., sociologie, Filosofická fakulta UK v Praze; odborné zaměření: sociální dialog, pracovní podmínky, pracovní migrace; člen redakční rady časopisu Fórum sociální politiky, člen Vědecké rady VÚPSV, člen Rady VÚPSV, v.v.i.; zástupce ředitele VÚPSV, výzkumný pracovník - vedoucí výzkumného týmu VÚPSV (<http://www.vupsv.cz/index.php?p=people&site=default&id=32>).

opatření, zvýšit informovanost o jejich nezbytnosti s cílem zajistit lepší pochopení situace ze strany zaměstnanců. Reakcí na zjištěné skutečnosti deklaruje organizace zájem o zaměstnance a jejich názory, což je zaměstnanci nejen pozitivně vnímáno, ale také vede zpětně ke zlepšení jejich spokojenosti.

3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH SUBJEKTŮ

Do průzkumného šetření byly zařazeny dva školské subjekty gymnaziálního typu, a to EDUCAnet – Soukromé gymnázium Ostrava, s.r.o. a Gymnázium, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace. Jak je patrné z názvů škol, zkoumání bude podrobeno gymnázium soukromé a státní.

a) **EDUCAnet – Soukromé gymnázium Ostrava, s.r.o**

Gymnázium EDUCAnet provozuje svou činnost od roku 2006 v pronajatých prostorách areálu školních budov na ulici Mjr. Nováka v Ostravě-Hrabůvce. Gymnázium je součástí sítě šesti soukromých středních škol, které se zaměřují na moderní způsoby výuky. V souladu se soudobými trendy v oblasti školství jsou ve značné míře využívány IT technologie. Téměř ve všech vyučovacích předmětech studenti pracují s notebooky. Právě vybavení moderní IT technikou pak umožňuje využívat e-learning, jehož přínosem je zatraktivnění a zefektivnění výuky.

Zřizovatelem gymnázia je EDUCAnet, a.s. se sídlem v Praze. Ve školním roce 2010/2011 se ve škole vzdělávalo 104 studentů ve čtyřletých studijních cyklech oboru Gymnázium a dobíhajícího oboru Gymnázium všeobecné. Škola zaměstnávala 15 pedagogických pracovníků.

b) **Gymnázium, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace**

Gymnázium ve Frenštátě je školou s dlouhou tradicí. Od roku 1938, kdy zde byla zahájena výuka, prošlo gymnázium řadou vývojových etap od státního reálného gymnasia přes jedenáctiletou střední školu, střední všeobecně vzdělávací školu až ke gymnáziu. V současnosti je gymnázium moderní školou, jejímž hlavním cílem je příprava studentů ke studiu na vysokých školách.

Zřizovatelem gymnázia je Moravskoslezský kraj. Ve školním roce 2010/2011 se ve škole vzdělávalo 330 studentů ve čtyřletých a osmiletých studijních cyklech oboru Gymnázium a dobíhajícího oboru Gymnázium všeobecné. Škola zaměstnávala 27 pedagogických pracovníků.

4. ANALÝZA PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Analýza pracovní spokojenosti byla realizována na základě provedeného průzkumného šetření, v jehož průběhu došlo ke shromáždění dat potřebných pro identifikaci míry celkové pracovní spokojenosti i spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými aspekty pracovního života.⁴¹ Získané údaje dále prošly fází statistického zpracování a následného vyhodnocení. Na základě analýzy výstupů provedeného průzkumného šetření došlo k navržení opatření ke zkvalitnění personálního řízení daných organizací s účelem pozitivně působit na pracovní spokojenost zaměstnanců.

4.1. Příprava průzkumného šetření

V rámci přípravné fáze průzkumného šetření došlo k vymezení cílů, strategie a metod průzkumného šetření. Poté byly zformulovány průzkumné otázky a sestaveny datové formuláře.

4.1.1. Cíle průzkumného šetření

Pro průzkumné šetření byly stanoveny následující cíle:

- identifikovat míru celkové pracovní spokojenosti i míru pracovní spokojenosti s jednotlivými atributy pracovního života,
- provést srovnání získaných údajů v rámci dvou školských subjektů zařazených do průzkumného šetření,
- identifikovat závislost celkové pracovní spokojenosti na míře spokojenosti s faktory, které tuto závislost ovlivňují,
- sestavit celkový profil pracovní spokojenosti zaměstnanců zkoumaných subjektů.

⁴¹ Celková pracovní spokojenost je globální hodnotou a zahrnuje různé složky pracovní spokojenosti (bliže viz Kapitola 2.2.1).

Naplnění uvedených cílů je podmínkou splnění hlavního cíle této práce, jímž je navržení souboru opatření ke zkvalitnění personálního řízení daných organizací s účelem pozitivně působit na oblast pracovní spokojenosti zaměstnanců.

4.1.2. Strategie a metody průzkumného šetření

Předpokladem naplnění cílů průzkumného šetření bylo stanovení vhodné strategie a metod pro jejich provedení.

Předmětem zkoumání pracovní spokojenosti zaměstnanců je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci i k podmínkám, za kterých je vykonávána (blíže viz Kapitola 2.6.1). V rámci průzkumného šetření, bylo rozhodnuto využít k měření postojů zaměstnanců jednofaktorovou, pětistupňovou slovní škálu, vyjadřující hodnocení celkové pracovní spokojenosti, resp. hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti. Jako nejvhodnější nástroj pro získání příslušných dat byl vybrán dotazník, obsahující výroky vztahující se k okolnostem pracovního života. Respondenti mají možnost se k jednotlivým výroky vyjádřit v dimenzi rozhodně souhlasím – rozhodně nesouhlasím (resp. rozhodně spokojen – rozhodně nespokojen, či určitě ano – určitě ne). Předností dotazníku je rychlé a poměrně snadné zpracování.

V návaznosti na předchozí kroky, došlo k vymezení samotného obsahu dotazování. Východiskem se stal výstup rozboru teoretických přístupů a metod v podobě kategorizace faktorů pracovní spokojenosti uvedené v teoretické části práce (viz Kapitola 2.5). Pro provedení průzkumu v podmínkách reálné organizační praxe byly jednotlivé faktory rozčleněny na složky pracovní spokojenosti, aby bylo možné lépe vystihnout individuální povahu pracovní spokojenosti, která vyplývá z rozdílného charakteru osobností respondentů (viz Příloha č. 3 - 10). Některé ze složek pracovní spokojenosti se vyskytují u více než jednoho faktoru, což je dáno tím, že se uplatňují napříč celým spektrem mnohorozměrného jevu pracovní spokojenosti.⁴²

Systematizace faktorů a složek pracovní spokojenosti logicky vyústila ve formulaci

⁴² např. složka možnost vyjádřit se k práci operuje v oblasti komunikace – v rámci faktoru komunikace s nadřízeným, přes oblast interpersonálních vztahů – v rámci faktoru vztahy s nadřízeným, až po oblast styl řízení – v rámci orientace manažera na mezilidské vztahy a participativní styl řízení.

konkrétních otázek využitelných při měření postojů zaměstnanců, resp. při měření úrovně jejich pracovní spokojenosti (viz Příloha č. 11).

4.1.3. Sestavení dotazníku a identifikace průzkumného souboru

V návaznosti na formulaci otázek, byl sestaven dotazník umožňující získat data potřebná pro identifikaci úrovně spokojenosti zaměstnanců (viz Příloha č. 2).

V záhlaví dotazníku jsou respondenti seznámeni se skutečností, že dotazník, který je jim předložen k vyplnění, je anonymní. Zařazení této informace bylo vedeno záměrem získat od dotazovaných osob údaje pravdivé a objektivní, nezkreslené obavami o jejich identifikaci.

Úvodní otázka byla zaměřena na získání hodnot umožňujících zjistit míru celkové pracovní spokojenosti. Další části dotazníku jsou již zaměřeny na měření míry spokojenosti s jednotlivými faktory pracovní spokojenosti a jejich složkami v členění na oblasti organizační praxe. V závěru dotazníku jsou situovány otázky identifikační, zaměřené na zjištění osobních charakteristik respondentů. Vzhledem k tomu, že dotazované osoby nebudou při vyplňování dotazníku časově limitovány a volnost jim byla dána také co se týká výběru dne realizace dotazování (byl určen pouze časový interval v délce 1 týdne), bylo možné sestavit dotazník co do počtu otázek poměrně rozsáhlý.

Do průzkumného šetření bylo vybráno jedno soukromé a jedno státní gymnázium. Začleněním prvku rozdílného zřizovatele zkoumaných subjektů se podařilo přidat zkoumání pracovní spokojenosti další dimenzi pohledu. Zde je však nutno zdůraznit, že porovnání státní vs. soukromá škola nelze, vzhledem k malému rozsahu průzkumného šetření, nijak zobecňovat. Jde pouze o srovnání dvou konkrétních školských zařízení. Dalším hlediskem při výběru průzkumného souboru se stalo hledisko formy vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Do průzkumu byli zařazeni pouze pedagogičtí pracovníci, kteří jsou vzhledem ke škole v zaměstnaneckém poměru. Zaměstnanci, kteří mají pracovní vztah upraven dohodami o mimopracovním poměru, se účastníky průzkumu nestali. Tito zaměstnanci totiž obvykle pracují i v rámci jiných školských zařízení a jejich názor by mohl být touto skutečností ovlivněn.

Statistický soubor je tedy tvořen pedagogickými pracovníky jednoho státního a jednoho soukromého gymnázia, pracujícími v režimu zaměstnaneckého poměru.

4.2. Realizace průzkumného šetření

Hlavní náplní realizační fáze průzkumného šetření bylo provedení sběru dat ve dvou vybraných školských zařízeních, jimiž bylo Gymnázium EDUCAnet – Soukromé gymnázium Ostrava, s.r.o. a Gymnázium, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace.

4.2.1. Sběr dat

Jak již bylo uvedeno, statistický soubor je tvořen pedagogickými pracovníky, kteří jsou ve vztahu ke škole v zaměstnaneckém poměru a statistickou jednotkou je zaměstnanec - pedagog.

Vymezení těchto základních skutečností, dalo rámec fázi sběru dat, realizované prostřednictvím dotazníkového šetření provedeného v sídlech obou gymnázií zařazených do průzkumu. Respondenti byli před předáním dotazníků upozorněni na skutečnost, že dotazování je anonymní a že budou odpovídat zcela samostatně, bez pomoci tazatele, a po vyplnění vhodí dotazníky do připraveného sběrného boxu. Tímto způsobem by měla být zajištěna anonymita respondenta a zamezeno zkreslení výstupů průzkumu. S cílem zvýšit motivaci k vyplnění dotazníku seznámil tazatel účastníky dotazování se skutečností, že jejich odpovědi mohou přispět ke zlepšení jejich pracovních podmínek.

Souhrnem bylo respondentům předloženo 37 dotazníků, z toho 25 dotazníků pedagogům státního gymnázia a 12 dotazníků pedagogům soukromého gymnázia. Do sběrných boxů bylo umístěno 32 dotazníků, návratnost tedy byla 86 %. V průběhu dalšího zpracování došlo k vyřazení dvou dotazníků vyplněných pouze částečně.

4.3. Statistické vyhodnocení průzkumného šetření

V následujících kapitolách budou prezentovány výsledky statistického zpracování dat získaných v průběhu průzkumného šetření.

Vhodným nástrojem pro provedení analýzy dat se ukázal být tabulkový procesor Excel, umožňující na základě vložených dat vygenerovat kontingenční tabulky pro získání

průměrných hodnot faktorů a složek pracovní spokojenosti i pro získání informací o procentuálním zastoupení jednotlivých odpovědí (viz Příloha č. 12 - 20). Souvislost celkové pracovní spokojenosti a spokojenosti s jejími jednotlivými faktory byla identifikována prostřednictvím využití funkce regrese, která je součástí nástroje analýza dat. Přehlednosti a názornosti získaných výstupů se podařilo docílit jejich zpracováním do tabulek a grafů.

4.3.1. Celková pracovní spokojenost

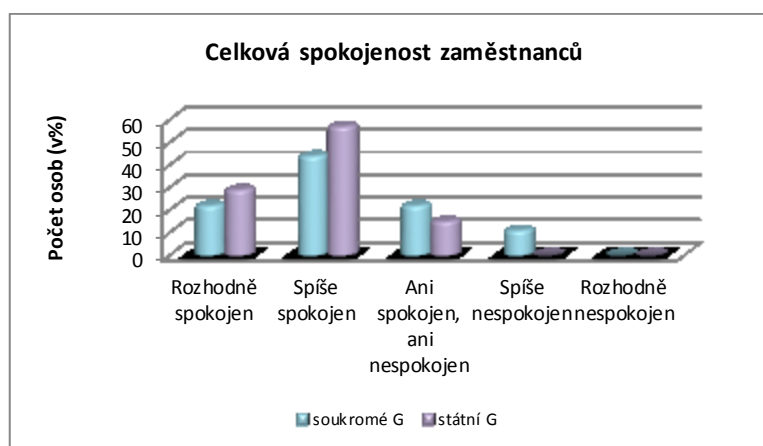
Jedním z dílčích cílů průzkumného šetření bylo identifikovat míru celkové pracovní spokojenosti, která je chápána jako globální hodnota, zahrnující spokojenost s různými dílčími složkami pracovní spokojenosti. Respondenti vyjadřovali svůj postoj na škále rozhodně spokojen – rozhodně nespokojen. Získaná data byla zpracována a výstupy v podobě průměrné hodnoty a procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí byly zaznamenány do tabulky a znázorněny pomocí grafu (viz Tabulka 4.1 a Graf 4.1).

Celková pracovní spokojenost je tedy reprezentována průměrnými hodnotami ze získaných odpovědí respondentů a jejich procentuálním zastoupením. V oblasti celkové spokojenosti jsou zaměstnanci státního gymnázia spokojenější, když dosáhli průměrné hodnoty 1,86 bodů (viz Tabulka 4.1). Zaměstnanci soukromého gymnázia dosáhli v průměru na hodnotu 2,2 bodů a jsou tedy spokojenější o něco méně (viz Tabulka 4.1). Vezmeme-li v úvahu existenci neutrální hodnoty na úrovni 3 bodů, je patrné, že u zaměstnanců obou školských zařízení převažuje kladné hodnocení celkové pracovní spokojenosti, což je zřejmé také z grafu znázorňujícího procentuální rozložení jednotlivých odpovědí zaměstnanců obou škol (viz Graf 4.1). Celková pracovní spokojenost byla také zkoumána v členění podle věku respondentů a podle jejich pohlaví. Ze zjištěných výstupů vyplývá, že na soukromém gymnáziu jsou spokojenější muži se součtem kladných odpovědí 83 % oproti 33 % kladných odpovědí zaznamenaných u žen. Na státním gymnáziu je tomu právě naopak, když zde bylo identifikováno u žen 88 % kladných odpovědí a u mužů to bylo o 8 % méně. Nižší spokojenost žen na soukromém gymnáziu dokresluje také skutečnost, že 33 % žen je dokonce spíše nespokojených. Při zkoumání celkové pracovní spokojenosti s ohledem na věk, se ukázalo, že nejspokojenější jsou na soukromém gymnáziu učitelé ve věkové kategorii 30 – 39 let a na státním gymnáziu učitelé ve věkových kategoriích 20 – 29 let a 30 – 39 let.

Přehled o celkové spokojenosti zaměstnanců v členění podle věku či podle pohlaví je k dispozici k nahlédnutí v příloze (viz Příloha č. 12).

Tabulka 4.1: Celková spokojenost zaměstnanců

Otázka	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
					rozhodně spokojen (%)	spíše spokojen (%)
Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací	soukromé G	9	2,22	67	22	44
	státní G	21	1,86	86	29	57



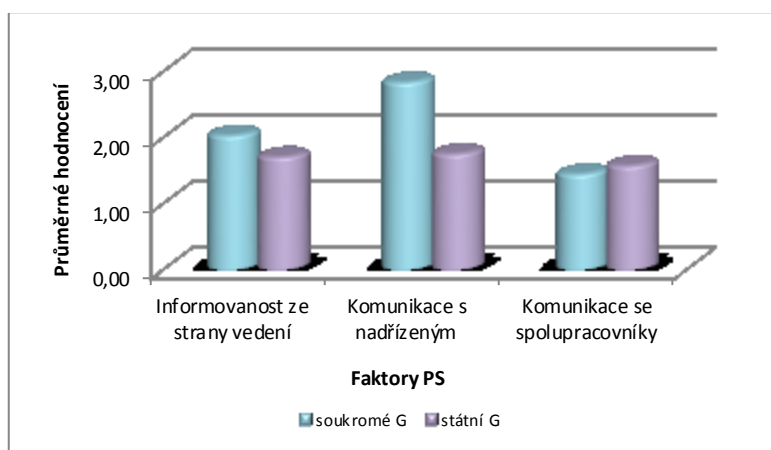
Graf 4.1 - Celková spokojenost s prací - soukromé G vs. státní G

4.3.2. Pracovní spokojenost v rámci jednotlivých oblastí organizační praxe

Podmínkou sestavení celkového profilu pracovní spokojenosti zaměstnanců je zjištění míry spokojenosti s faktory a jejich složkami operujícími v rámci různých oblastí organizační praxe. Dotazované osoby se v průzkumném šetření vyjadřovaly na škále rozhodně souhlasím – rozhodně nesouhlasím (příp. rozhodně spokojen – rozhodně nespokojen a rozhodně ano – rozhodně ne), když hodnotily svůj postoj v rámci předložených výroků. Shromážděná data byla zpracována a získané výstupy v podobě průměrných hodnot a procentuálního zastoupení jednotlivých odpovědí byly pro větší přehlednost a názornost zapracovány do grafů a tabulek (viz Graf 4.2 – 4.17 a Příloha č. 21 - 28.). Součástí analýzy dat je popis zjištěných skutečností a vazeb mezi nimi s důrazem na srovnání hodnot získaných v rámci jednotlivých zkoumaných subjektů.

a) Oblast komunikace

Analýza dat v oblasti komunikace prokázala u obou zkoumaných subjektů nejhorší výsledky u faktoru komunikace s nadřízeným, když u soukromého gymnázia byla zjištěná průměrná spokojenost 2,83 bodů a u gymnázia státního 1,75 bodů. Naopak nejlépe je hodnocena komunikace se spolupracovníky s 1,44 body u gymnázia soukromého a s 1,57 body u gymnázia státního. S komunikací s nadřízeným jsou tedy více spokojeni na státním gymnáziu, a to o výrazných 1,8 bodu. Oproti tomu s komunikací se spolupracovníky jsou zaměstnanci mírně spokojenější na soukromém gymnáziu, a to o 0,13 bodu (viz a Příloha č. 21). Detailnější pohled poskytuje členění faktorů spokojenosti na jednotlivé složky působící v rámci faktoru.⁴³ Z grafu (viz Graf 4.3) je patrné, že až na jednu složku, kterou je informování o hospodaření organizace (č. 1), jsou všechny ostatní složky oblasti komunikace vnímány hůře zaměstnanci soukromého gymnázia. Velmi špatně je hodnocena možnost vyjádřit se k práci (č. 5) právě u zaměstnanců soukromé školy s hodnocením 3,11 bodu. Zaměstnanci státního gymnázia deklarovali v průzkumném šetření největší nespokojenost u otázky možnost vyjádřit rozdílný názor (č. 7), když dosáhli průměrné hodnoty 2,05 bodu. Nejlépe jsou vnímány informování o hospodaření podniku zaměstnanci soukromého subjektu (1,78 bodu) a hodnocení kvality řízení obecně (1,52) bodů zaměstnanci státního subjektu.



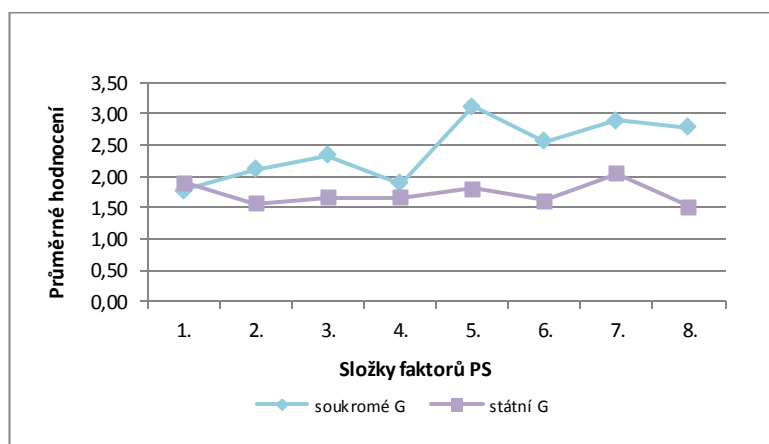
Graf 4.2 – Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast komunikace

Oblast komunikace byla v průměru nejlépe hodnocenou oblastí v rámci obou subjektů zařazených do průzkumného šetření. Téměř shodně byl hodnocen faktor komunikace se spolupracovníky. Další dva zkoumané faktory, tedy informovanost ze strany vedení a

⁴³ Spolehlivost škály otázek (složek), na něž jsou rozčleněny jednotlivé faktory, byla testována v rámci výzkumného šetření měřením na referenčních podnicích a byla shledána dostačující (A. Kroupa, 2007).

komunikace s nadřízeným, již byly lépe hodnoceny pedagogy gymnázia státního, přičemž u prvního z uvedených faktorů vcelku výrazně (o 1,08 bodů). Procento spokojených a nespokojených zaměstnanců zde bylo vyrovnané, tedy nepřevažovala ani spokojenost, ani nespokojenost (viz Příloha č. 13). Také v rámci členění prvních dvou faktorů na jednotlivé složky bylo, vyjma složky č. 1,⁴⁴ zjištěno horší hodnocení u soukromé školy (viz Graf 4.3). Závěrem je tedy možné konstatovat, že učitelé soukromé školy jsou s oblastí komunikace méně spokojeni, než zaměstnanci školy státní.

Další podrobné údaje o procentuálních podílech odpovědí respondentů lze nalézt v kontingenčních tabulkách mapujících oblast komunikace (viz Příloha č. 13).



Graf 4.3 – Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast komunikace

b) Oblast interpersonální vztahy

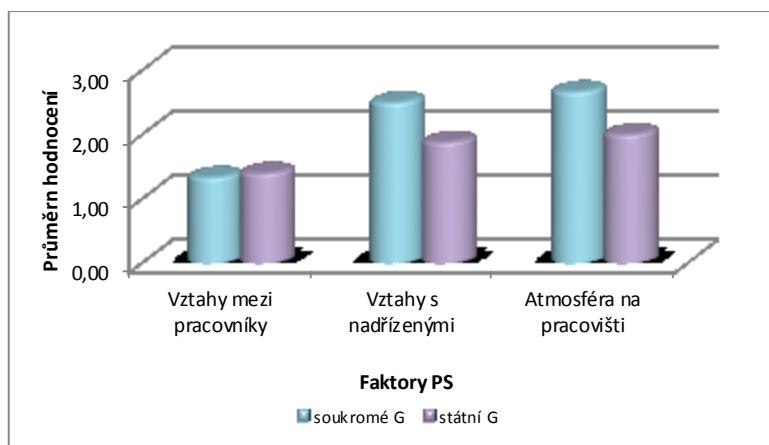
V oblasti interpersonální vztahy se zaměstnanci obou gymnázií nejpozitivněji vyjádřili o vztazích mezi spolupracovníky. Zaměstnanci soukromého gymnázia deklarovali spokojenost s tímto faktorem pracovní spokojenosti na úrovni 1,33 bodů a zaměstnanci státního gymnázia na úrovni 1,40 bodů. Zbývající dva faktory, tedy vztahy s nadřízeným a atmosféra na pracovišti, se pak v hodnocení liší o 0,62 resp. o 0,67 bodů vždy ve prospěch státního gymnázia (viz Příloha č. 22).

Faktory vztahy mezi pracovníky a vztahy s nadřízenými byly v rámci průzkumného šetření dále rozčleněny na jednotlivé složky působící v jejich oblasti. Nejlépe hodnocenou

⁴⁴ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 10).

složkou byla u obou škol pomoc ze strany spolupracovníků (č. 10), kde byla zjištěna průměrná hodnota 1,19 u státní školy a 1,22 u školy soukromé. V rámci kritéria nejhůře hodnocené složky je již situace v rámci každé školy jiná. Zatímco u soukromého subjektu je složkou s nejhorším hodnocením možnost vyjádřit se k práci (č. 17), u státního gymnázia je to složka spravedlivé jednání se zaměstnanci (č. 18).

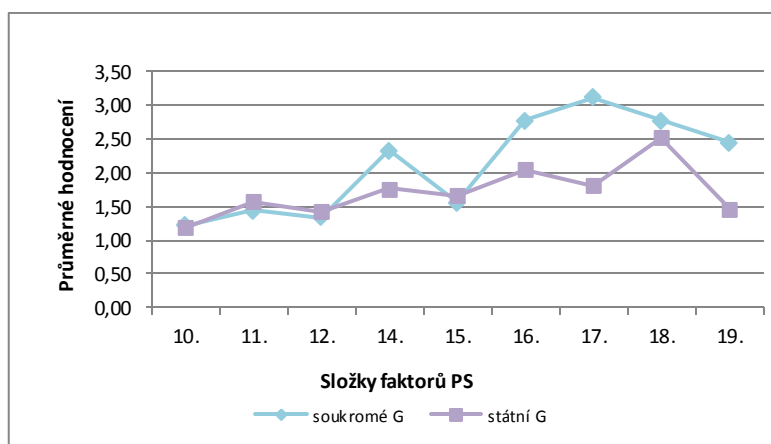
Hodnocení složek č. 10 - 12⁴⁵ je z pohledu srovnání obou škol vyrovnané. Zaměstnanci je hodnotili téměř shodně v intervalu 1,19 - 1,57 bodů. Součet kladných odpovědí byl, až na jednu výjimku, 100 % (viz Příloha č. 22) a lze tak konstatovat, že zaměstnanci jsou se vztahy mezi pracovníky velmi spokojeni. Co se týká složek faktoru vztahy s nadřízeným (č. 14 – 19),⁴⁶ panuje na státním gymnáziu až na jednu výjimku, kterou je ochota nadřízeného řešit problémy zaměstnanců (č. 15), větší spokojenost na státní škole. I když nebyl u žádné ze složek v rámci obou škol zaznamenán převažující součet záporných odpovědí signalizující převažující nespokojenost zaměstnanců, objevila se u soukromé školy v jednom případě (č. 17) rovnost součtu kladných a záporných odpovědí (viz Příloha č. 14). Pro přehled o přesném procentuálním členění odpovědí lze nahlédnout do přílohy (viz Příloha č. 14).



Graf 4.4 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast interpersonální vztahy

⁴⁵ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 11).

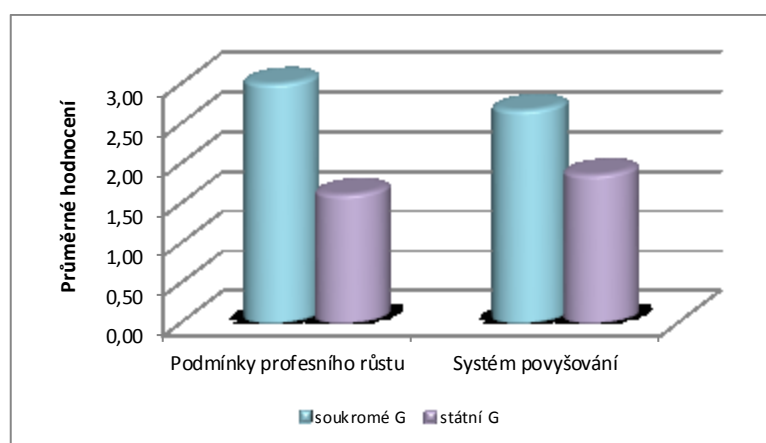
⁴⁶ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 11).



Graf 4.5 - Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast interpersonální vztahy

c) Oblast profesní a karierní růst

Výsledky analýzy dat v oblasti profesního a karierního růstu dokládají, že mezi oběma zkoumanými subjekty existují poměrně výrazné rozdíly. Zatímco zaměstnanci státního gymnázia jsou s podmínkami profesního růstu vcelku spokojeni (1,61 bodů), zaměstnanci soukromého gymnázia dosáhli pouze hranice 3,00 bodů. Co se týká spokojenosti se systémem povyšování, byl rozdíl mezi oběma subjekty sice menší, nicméně i zde je průměrné hodnocení zaměstnanců soukromé školy o 0,81 bodů horší (viz Graf 4.6 a Příloha č. 23).

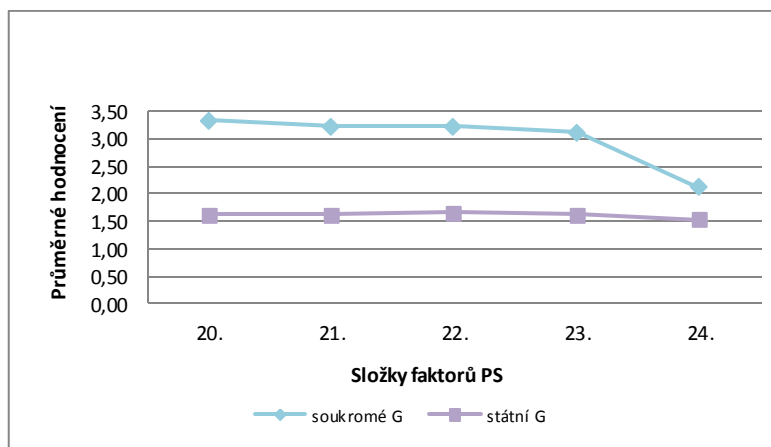


Graf 4.6 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast profesní a karierní růst

Hodnotám deklarovaným zkoumanými subjekty v členění na faktory pracovní spokojenosti odpovídají i zjištěné hodnoty v členění na složky působící v rámci faktoru

podmínky profesního růstu.⁴⁷ Zatímco u státního gymnázia se pohybovaly průměrné hodnoty v rámci oblasti profesní a karierní růst v intervalu 1,52 – 1,86, u soukromého gymnázia to bylo, vyjma složky č. 24⁴⁸ v intervalu 3,1 – 3,33 (viz Graf 4.7). Zaměstnanci soukromého gymnázia výrazně hůře hodnotili v otázce č. 20 dobré příležitosti ke školení (3,33 vs. 1,62 bodů), v otázce č. 21 podporu odborného růstu ze strany nadřízeného (3,22 vs. 1,62 bodů), v otázce č. 22 povzbuzování ve využívání školení (3,22 vs. 1,67 bodů) a v otázce č. 23 dostatek příležitostí k rozšiřování dovedností (3,11 vs. 1,62 bodů).

Shrneme-li dosažené výsledky v oblasti Profesní a karierní růst, jsou až na jedinou výjimku (č. 24)⁴⁹ zaměstnanci státního gymnázia výrazněji spokojenější, než zaměstnanci gymnázia soukromého. U faktoru podmínky profesního růstu byl identifikován vůbec největší rozdíl v hodnocení, když byla u zaměstnanců soukromého gymnázia zjištěna průměrná hodnota o 1,39 bodů horší. Situaci dokresluje fakt, že u složek č. 20, 22 a 23⁵⁰, převažují nespokojení zaměstnanci nad spokojenými (viz Příloha č. 15). Přesné procentuální členění odpovědí na otázky monitorující oblast profesní a karierní růst lze nalézt v příloze (viz Příloha č. 15).



Graf 4.7 – Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast profesní a karierní růst

⁴⁷ Spolehlivost škály otázek (složek), na něž jsou rozčleněny jednotlivé faktory, byla testována v rámci výzkumného šetření měřením na referenčních podnicích a byla shledána dostačující (A. Kroupa, 2007).

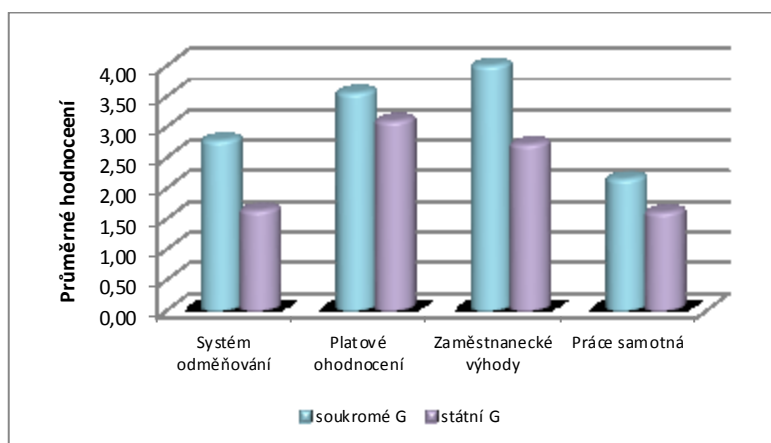
⁴⁸ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 11).

⁴⁹ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 11).

⁵⁰ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 11).

d) Oblast odměňování

Faktory pracovní spokojenosti v oblasti odměňování patří k nejhůře hodnoceným. Konkrétně faktory platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody obsadily v hodnocení spokojenosti shodně u obou zkoumaných subjektů dvě poslední příčky (viz Příloha č. 29 a Příloha č. 30). U zaměstnanců soukromého gymnázia byla identifikována nespokojenost u nadpoloviční většiny zaměstnanců, přesněji u 56 %, a to jak u hodnocení platů, tak u hodnocení zaměstnaneckých výhod (viz Příloha č. 16). V hodnocení zaměstnaneckých výhod dokonce nebyla zaznamenána ani jediná kladná odpověď (viz Příloha č. 24). Platové ohodnocení bylo poměrně negativně hodnoceno rovněž zaměstnanci gymnázia státního. V 43 % případů, tedy téměř v polovině, deklarovali zaměstnanci svoji nespokojenost (viz Příloha č. 16). Nejvíce spokojení jsou zaměstnanci obou škol s faktorem práce samotná. Tento faktor je u gymnázia soukromého hodnocen velmi dobře i v celkovém pohledu, když obsadil pátou příčku s průměrným hodnocením 2,15 bodu (viz Příloha č. 29).



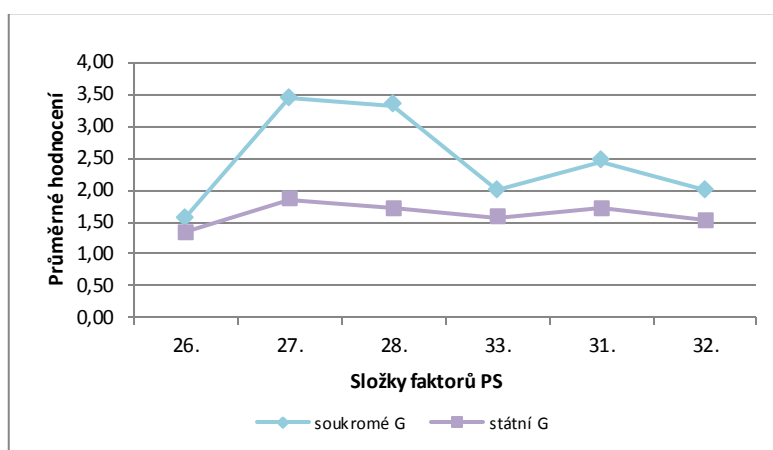
Graf 4.8 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast Odměňování

Zhodnotíme-li úroveň spokojenosti zaměstnanců se složkami působícími v rámci faktoru systém odměňování⁵¹ a práce samotná, pak lze konstatovat, že u zaměstnanců státní školy je hodnocení velmi vyrovnané. Pohybuje se v rozmezí 1,33 – 1,86 bodů (viz Graf 4.9). Téměř shodně se vyjádřili zaměstnanci obou škol ke složce mapující informovanost o způsobu stanovení platového ohodnocení (č. 26), když dosáhli na průměrné hodnocení 1,33 a 1,56 (viz Graf 4.9). Poměrně velká nespokojenost s vazbou odměňování na výkon (č. 27) a se spravedlivostí odměňování vzhledem k pracovnímu výkonu (č. 28) byla zaznamenána u

⁵¹ Spolehlivost škály otázek (složek), na něž jsou rozčleněny jednotlivé faktory, byla testována v rámci výzkumného šetření měřením na referenčních podnicích a byla shledána dostačující (A. Kroupa, 2007).

pedagogů soukromého gymnázia. Procento kladných odpovědí bylo u obou uvedených složek o 10 % nižší, než procento záporných odpovědí (viz Příloha č. 16). Složky faktoru práce samotná hodnotili učitelé soukromé školy v pásmu v pásmu 2,00 - 2,44 bodů (viz Příloha č. 16).

Z grafu (Graf 4.8) je patrné, že zaměstnanci soukromého gymnázia jsou méně spokojení než zaměstnanci gymnázia státního, a to v případě dvou ze čtyř monitorovaných faktorů poměrně výrazně. U faktoru zaměstnanecké výhody byl zjištěn rozdíl o 1,29 bodu a u faktoru systém odměňování by zjištěn rozdíl o 1,15 bodu, v obou případech v neprospěch soukromého gymnázia. Podobná je situace v rámci zkoumání složek faktorů. Také zde je pracovní spokojenost deklarovaná zaměstnanci státního gymnázia vyšší (viz Graf 4.9). Podrobnější informace o procentuálním rozložení odpovědí respondentů na otázky monitorující oblast odměňování je možné získat v příloze (viz Příloha č. 17).

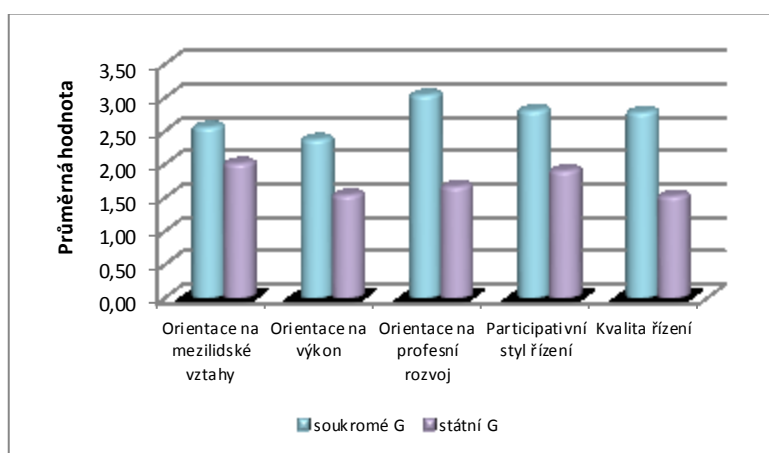


Graf 4.9 - Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast odměňování

e) Oblast styl řízení

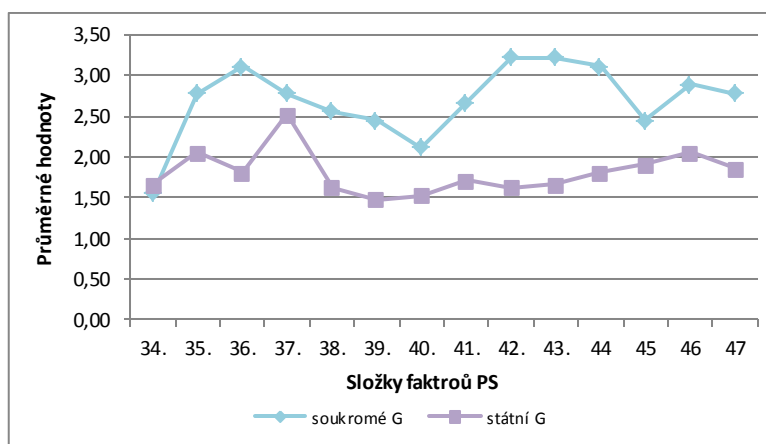
Hodnocení faktorů pracovní spokojenosti mapující oblast Styl řízení je již na první pohled vcelku vyrovnané. Stejně jako téměř ve všech předchozích případech hodnotí zaměstnanci státního gymnázia všechny faktory působící v této oblasti lépe, než zaměstnanci gymnázia soukromého. Zaměstnanci soukromého subjektu jsou nejvíce spokojeni s řízením výkonu, kde dosáhli na průměrnou hodnotu 2,37 bodu a nejméně spokojeni jsou s řízením profesního rozvoje, kde dosáhli na průměrnou hodnotu 3,04 bodu. Zaměstnanci státního subjektu vyjádřili největší spokojenost s kvalitou řízení obecně (1,52 bodu) a nejmenší spokojenost deklarovali i u položky orientace manažera na mezilidské vztahy, kde byla zjištěna průměrná hodnota 2,01 bodu (viz Graf 4.10).

Vyjma položky kvalita řízení obecně byly všechny faktory podrobněji hodnoceny prostřednictvím jejich rozčlenění na jednotlivé složky.⁵² U státního gymnázia je hodnocení těchto složek poměrně vyrovnané, pohybující se v rozmezí 1,48 – 2,05 bodu. Jedinou položkou vybočující z tohoto rozmezí je spravedlnost jednání se zaměstnanci (č. 37) s průměrnou hodnotou 2,52 bodu (viz Příloha č. 25). Zajímavá je skutečnost, že co se týká procentuálního vyjádření, nebyla zde sice zaznamenána ani jedna negativní odpověď, ale 67 % dotázaných vybralo neutrální variantu odpovědi (viz Příloha č. 17). U gymnázia soukromého je hodnocení více diverzifikováno do různých úrovní hodnocení. Nejlépe zaměstnanci hodnotili připravenost nadřízeného řešit problémy zaměstnanců (č. 34). Tato složka byla hodnocena téměř shodně, jako u soukromé školy, průměrem 1,56 bodu a byla nejlépe hodnocenou složkou ve zkoumané oblasti. Oproti tomu nejhůře vnímají zaměstnanci podporu, jaké se jim od nadřízeného dostává v oblasti jejich odborného růstu (č. 42), a v oblasti účasti na školeních (č. 43), kde bylo dosaženo shodně hodnoty 3,22 bodu (viz Graf 4.11).



Graf 4.10 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast styl řízení

⁵² Spolehlivost škály otázek (složek), na něž jsou rozčleněny jednotlivé faktory, byla testována v rámci výzkumného šetření měřením na referenčních podnicích a byla shledána dostačující (A. Kroupa, 2007).



Graf 4.11 - Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast styl řízení

V rámci komplexního posouzení oblasti styl řízení bylo zjištěno, že zaměstnanci soukromého gymnázia jsou v této oblasti poměrně výrazně méně spokojenější, než jejich kolegové ze státní školy. U faktoru orientace manažera na profesní rozvoj byl zjištěn druhý největší rozdíl v hodnocení obou škol, a to hodnocení horší o 1,37 bodů v neprospěch soukromého subjektu. Podrobnější informace o procentuálním rozložení odpovědí respondentů na otázky položené v rámci monitoringu oblasti styl řízení, je možné získat v příloze (viz Příloha č. 17).

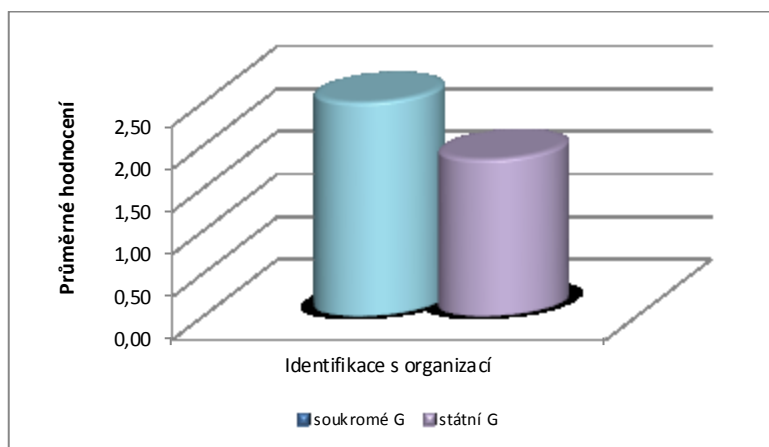
f) Oblast vztah k organizaci

Vztah k organizaci je vzhledem k možným dopadům na fluktuaci zaměstnanců i na ochotu k jejich pracovnímu výkonu poměrně důležitou oblastí. Proto bylo hodnocení jejich faktorů, resp. složek důležitou součástí analýzy pracovní spokojenosti. Stejně jako v drtivé většině předchozích případů, tak i zde hodnotili zaměstnanci soukromého gymnázia svoji spokojenost hůře než jejich kolegové ze státní školy.

Zajímavější je však pohled na jednotlivé složky tvořící faktor identifikace s organizací.⁵³ Zatímco ve státní škole je 81 % zaměstnanců natolik spokojeno, že by svoji školu doporučilo jako dobrého zaměstnavatele (č. 49), v soukromé škole takový postoj deklarovalo o 25 % zaměstnanců méně, tedy jen 56 % (viz Příloha č. 18). Vyjádřeno v průměrných hodnotách je to potom 1,83 resp. 2,50 bodu (viz Graf 4.13). Spokojenost s organizací dále vyjadřovali zaměstnanci obou škol, když hodnotili, nakolik jsou hrdí na to, že

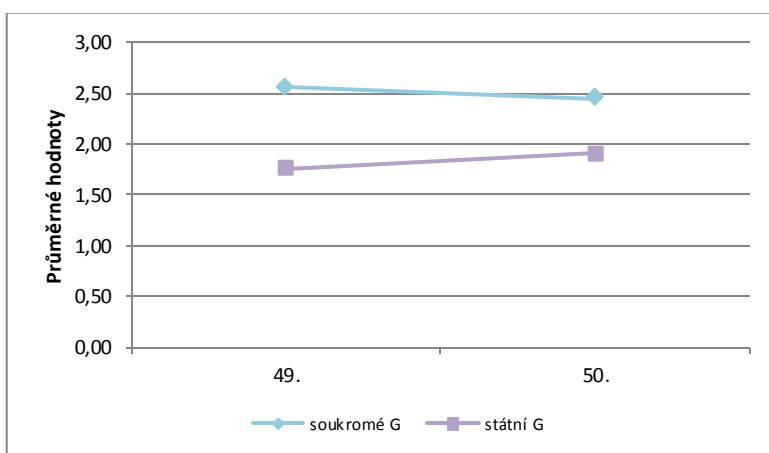
⁵³ Spolehlivost škály otázek (složek), na něž jsou rozčleněny jednotlivé faktory, byla testována v rámci výzkumného šetření měřením na referenčních podnicích a byla shledána dostačující (A. Kroupa, 2007).

jsou jejími příslušníky (č. 50). Z grafu je patrné, že vyšší hodnocení dali svému zaměstnavateli učitelé státního gymnázia. V procentním vyjádření dalo svému zaměstnavateli kladné hodnocení 76 % učitelů oproti 44 % kladných hlasů učitelů soukromého gymnázia.



Graf 4.12 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast vztah k organizaci

Celkově lze konstatovat, že učitelé obou škol jsou v oblasti Vztah k organizaci spokojeni, či ještě spokojeni. Ze srovnání obou subjektů pak vyplývá, že ve státní škole je spokojenost vyšší (viz Graf 4.12). Podrobnější informace o procentuálním rozložení odpovědí je možné získat v příloze (viz Příloha č. 18).

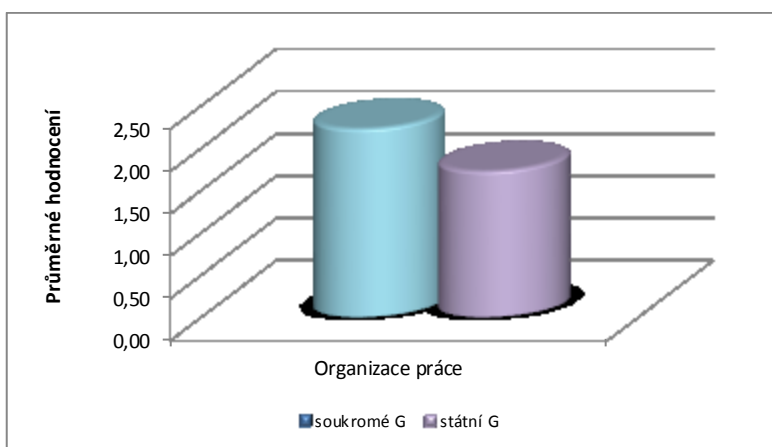


Graf 4.13 - Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast vztah k organizaci

g) Oblast organizace práce

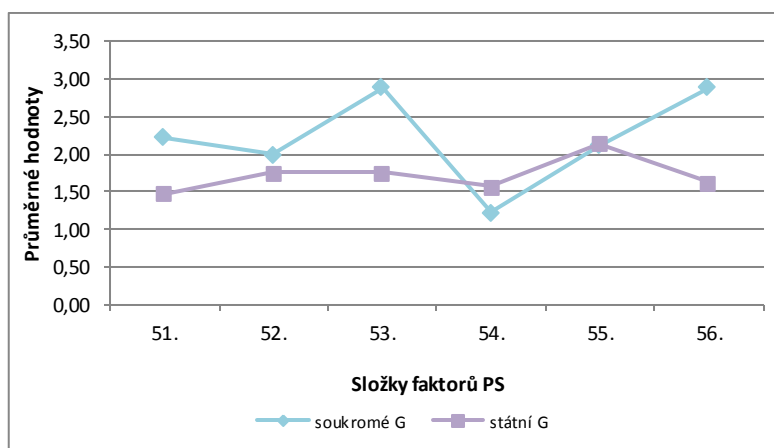
Oblast organizace práce je oběma subjekty v rámci provedeného průzkumného šetření pracovní spokojenosti poměrně příznivě hodnocenou. Jak je patrné z grafu (viz Graf 4.14) zaměstnanci státního gymnázia vyjádřili průměrnou spokojenost na úrovni 1,72 bodu. Zaměstnanci soukromého gymnázia byli sice o něco méně spokojenější, konkrétně o 0,5 bodu, ale celkově lze konstatovat, že u zaměstnanců obou škol převládá spokojenost.

Zaměříme-li se na průměrné hodnocení složek, které operují v oblasti faktoru organizace práce, je z grafu (viz Graf 4.15) patrné, že u státního subjektu je průměrné hodnocení vyrovnanější a až na otázku č. 55, mapující spokojenost s vybaveností pomůckami, se pohybuje v pásmu od 1,48 - 1,76 bodu, což je hodnocení poměrně příznivé. Naproti tomu u hodnocení zaměstnanců soukromého gymnázia byl zaznamenán poměrně velký rozptyl. Největší spokojenost deklarovali respondenti s přísunem dostatečného množství informací pro kvalitní výkon práce (č. 55), když zde byla zjištěna průměrná hodnota na úrovni 1,22 bodu, což bylo vůbec nejlepší hodnocení v rámci sledované oblasti. Nejhorší hodnocení pak bylo identifikováno u otázek č. 53 a č. 56⁵⁴, kde se průměrné hodnocení pohybovalo shodně na úrovni 2,89 bodu. Ale i zde bylo více spokojených než nespokojených zaměstnanců (44 %, resp. 55% kladných odpovědí a 33 %, resp. 44 % záporných odpovědí). Podrobné procentuální rozložení jednotlivých odpovědí je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 19). Ze srovnání hodnot obou zkoumaných subjektů je patrné, že zaměstnanci státního gymnázia jsou až na jednu složku (č. 55) spokojenější.



Graf 4.14 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast organizace práce

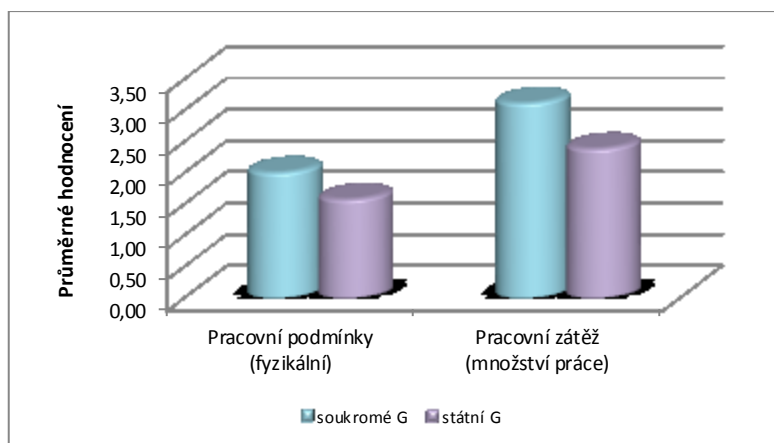
⁵⁴ Seznam otázek je k dispozici v příloze (viz Příloha č. 11).



Graf 4.15 - Průměrné hodnocení složek faktorů PS - oblast organizace práce

h) Oblast náročnost práce

V rámci oblasti náročnost práce hodnotily dotazované osoby pracovní podmínky ve smyslu fyzikálních podmínek (světlo, teplo, hluk) a pracovní zátěž ve smyslu množství práce. Zatímco v celkovém pohledu byly pracovní podmínky hodnoceny oběma subjekty velmi příznivě, když se zde průměrné hodnocení pohybovalo na úrovni 1,57 bodů u státního subjektu a 2,00 bodů u soukromého subjektu. V procentuálním vyjádření bylo zjištěno u státní školy 95 % kladných odpovědí a u soukromé školy to bylo 78 % kladných odpovědí. Drtivá většina zaměstnanců je tedy v tomto směru spokojená (viz Příloha č. 28).



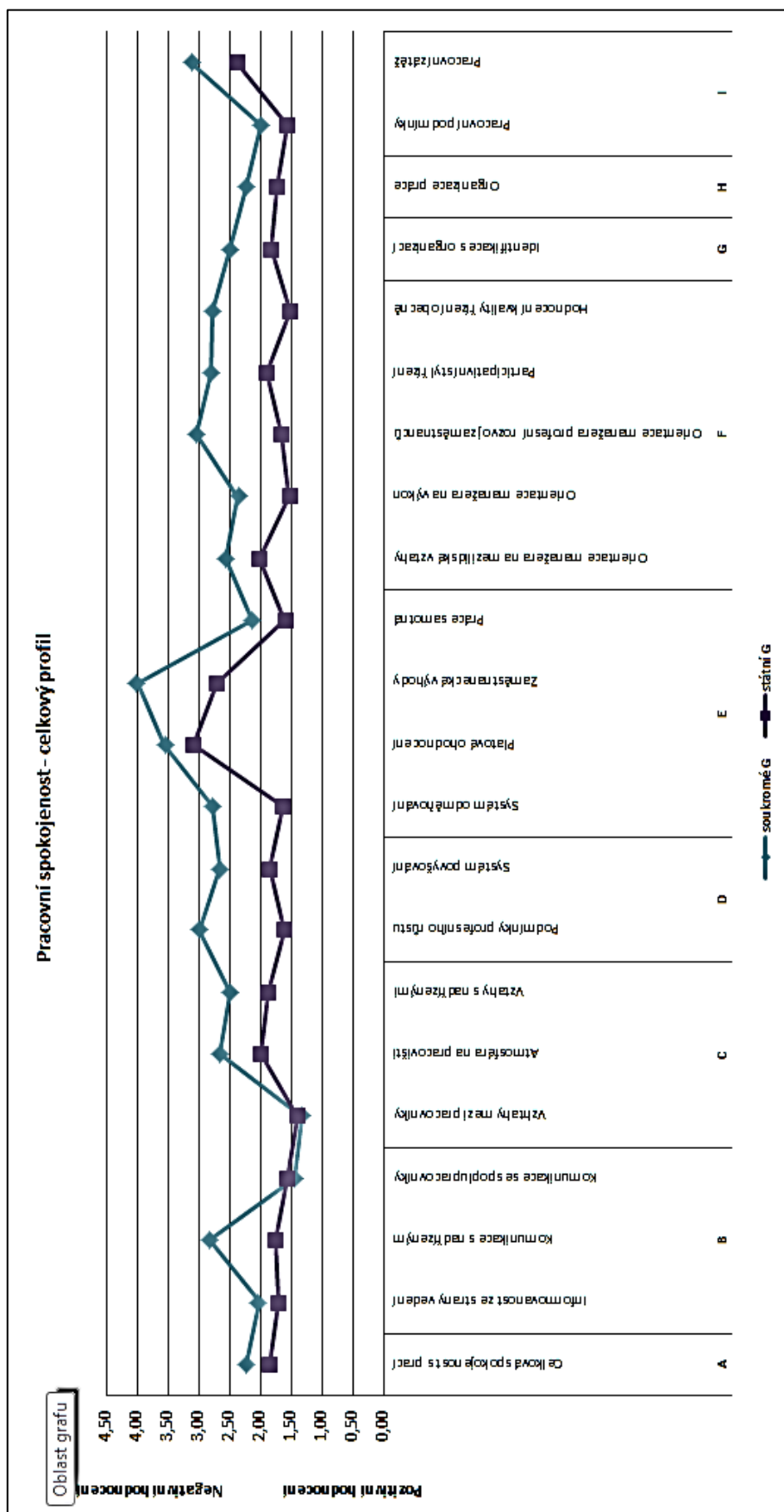
Graf 4.16 - Průměrné hodnocení faktorů PS - oblast náročnost práce

Co se týká druhého atributu pracovní spokojenosti v oblasti náročnost práce, tedy pracovní zátěže, průzkum ukázal, že jej zaměstnanci vnímají hůře než jiné atributy. Tomuto odpovídá i jeho umístění v rámci celkového pohledu, kde se nachází na třetí pozici od konce s průměrným hodnocením 2,38 bodu u státní školy a 3,11 bodu u soukromé školy (viz Příloha

č. 29. a Příloha č. 30). Je zde však jeden rozdíl, na který je potřeba upozornit, a to ten, že u státního gymnázia převládá spokojenost, když většina zaměstnanců státního gymnázia uvedla kladné hodnocení (57 %), zatímco u soukromého subjektu byla zjištěna mezi součtem kladných a záporných odpovědí rovnost na úrovni 33 % (viz Příloha č. 20).

4.3.3. Celkový profil zkoumaných subjektů

Celkový profil podniku zobrazený pomocí spojnicového grafu, podává informaci o spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými atributy pracovní spokojenosti v členění na oblasti organizační praxe. Míra spokojenosti zaměstnanců byla vyjádřena pomocí průměrných hodnot z odpovědí, jež byly získány v průběhu průzkumného šetření (viz Příloha č. 29 a Příloha č. 30).



Graf 4.17 - Pracovní spokojenost - celkový profil

Již z prvního pohledu na graf celkového profilu pracovní spokojenosti (viz Graf 4.17) je zřejmé, že zaměstnanci státního gymnázia deklarovali u drtivé většiny sledovaných atributů vyšší úroveň pracovní spokojenosti než zaměstnanci gymnázia soukromého. Výjimkou jsou pouze faktory komunikace se spolupracovníky a vztahy mezi pracovníky, kde bylo zaznamenáno velmi mírně lepší hodnocení v rámci soukromého subjektu. Důležitým faktem ale je, že tyto dva atributy pracovní spokojenosti byly nejpříznivěji hodnoceny u obou zkoumaných subjektů. Přičemž průměrné hodnocení vyznělo o něco lépe v obou případech pro vztahy mezi pracovníky, když zde byly prokázány hodnoty 1,33 bodu u soukromého gymnázia a 1,40 bodu u gymnázia státního. Na opačném konci spektra hodnocení se opět shodně u obou subjektů ocitají platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody. Hodnocení se zde pohybovalo v intervalu 2,71 – 4,00 bodu. Upozornit je potřeba zejména na zaměstnanecké výhody u soukromého gymnázia, kde nebyla zaznamenána ani jediná kladná odpověď. Třetím nejhůře hodnoceným faktorem pracovní spokojenosti byla pracovní zátěž (množství práce), a to opět shodně u obou škol. Rozdílné byly pouze průměrné hodnoty, a to v neprospěch soukromého gymnázia, kde byla spokojenost identifikována na úrovni 3,11 bodu, zatímco u státního gymnázia na úrovni 2,38 bodu.

Zaměříme-li pozornost na hodnocení spokojenosti zaměstnanců v rámci jednotlivých oblastí, pak můžeme konstatovat, že u státního gymnázia jsou výsledky velmi vyrovnané, pohybující se v pásmu hodnocení 1,40 – 2,38 bodu. Vybočuje pouze oblast odměňování, ve které byly zaznamenány výrazně horší výsledky u dvou ze čtyř sledovaných faktorů, a to u zaměstnaneckých výhod s hodnocením 2,71 bodu a u platového ohodnocení, kde bylo dosaženo skóre 3,10 bodu. Co se týká posuzování pracovní spokojenosti u soukromého gymnázia je situace již daleko méně vyrovnaná. Hodnocení je rozptýleno v intervalu 1,33 – 4,00 bodu. Existují zde poměrně velké výkyvy v rámci jednotlivých oblastí. Celkově lze ale říci, že nejhůře hodnocenou oblastí je oblast odměňování, naopak největší spokojenost deklarovali zaměstnanci s oblastí komunikace.

Pro celkové hodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců byly průměrné hodnoty identifikované u jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti sestaveny do přehledné tabulky, a to v sestupném řazení. Shodně zaměstnanci obou škol umístili na tři poslední příčky faktory pracovní zátěž, zaměstnanecké výhody a platové ohodnocení (rozdílné je pouze pořadí). U těchto faktorů byla tedy zaznamenána nejmenší spokojenost. Naopak nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy mezi pracovníky, když je shodně umístili na první příčku a

jsou tedy s tímto atributem nejspokojenější. Druhé a třetí pořadí se již u obou škol liší. Zatímco zaměstnanci soukromé školy jsou dále nejvíce spokojeni s komunikací se spolupracovníky a pracovními podmínkami, zaměstnanci státního gymnázia pak dále nejlépe hodnotí kvalitu řízení obecně a řízení výkonu. Přesnější informace o průměrném hodnocení jednotlivých faktorů v sestupném řazení lze získat v příloze (viz Příloha č. 29 a Příloha č. 30).

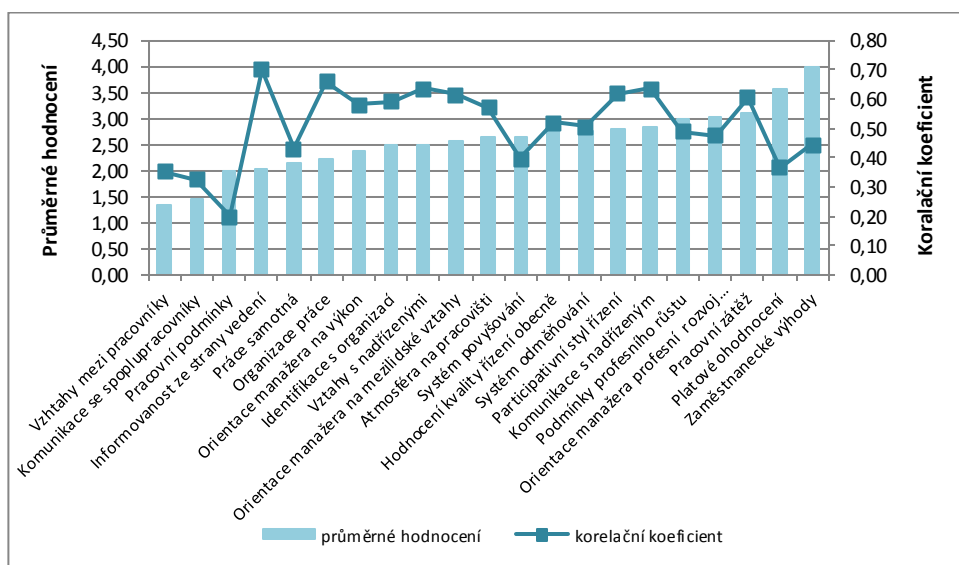
Dalším hlediskem, které je možné uplatnit při posuzování celkového profilu pracovní spokojenosti, je sledování velikosti rozdílů v hodnocení mezi oběma zkoumanými subjekty. Největší rozdíl v hodnocení, tedy rozdíl o 1 a více bodu, byl zaznamenán u šesti položek, přičemž všechna srovnání vyšla v neprospěch soukromého gymnázia. Položkou s největším rozdílem hodnocení byly podmínky profesního růstu, kde bylo hodnocení o 1,39 bodu horší pro soukromý subjekt. Následovaly položky řízení profesního rozvoje zaměstnanců s rozdílem 1,37 bodu, zaměstnanecké výhody s rozdílem 1,29 bodu, hodnocení řízení obecně s rozdílem 1,25 a v systému odměňování a komunikaci s nadřízeným zaostává soukromé gymnázium v hodnocení o 1,14 a 1,08 bodu.

K celkovému hodnocení profilu pracovní spokojenosti lze říci, že u většiny sledovaných faktorů pracovní spokojenosti převládá u zaměstnanců obou škol součet kladných hodnocení, což znamená, že zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni, či ještě spokojeni. Větší význam má však v posuzování míry pracovní spokojenosti srovnání hodnocení mezi oběma subjekty, protože samotné konstatování, že většina (např. 51%) zaměstnanců vyjádřilo spokojenost, nestačí k posouzení zda a nakolik je takové procento spokojených či ještě spokojených zaměstnanců příznivým hodnocením. Z tohoto pohledu je možné, na základě zjištěných skutečností konstatovat, že zaměstnanci státního gymnázia jsou spokojenější.

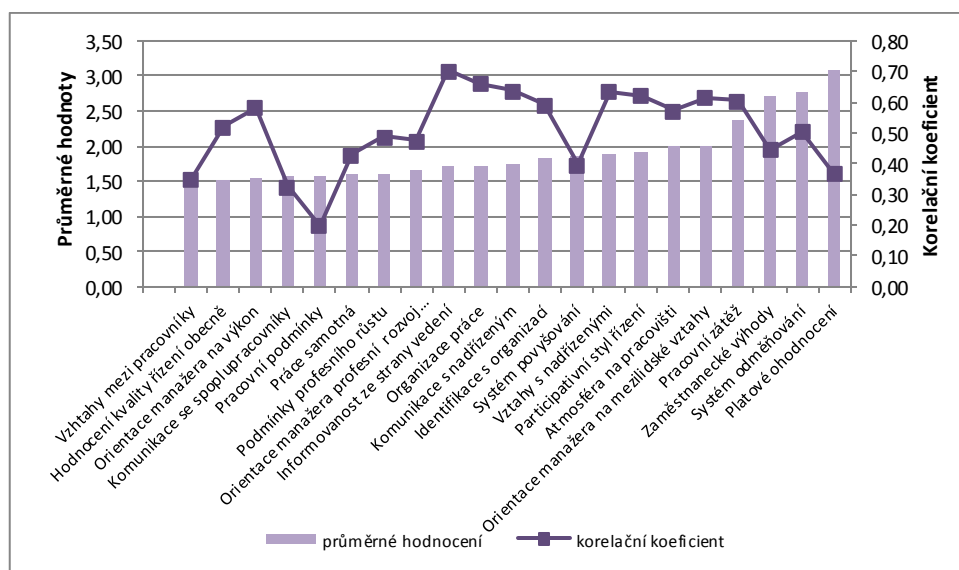
4.3.4. Vztah faktorů pracovní spokojenosti a celkové pracovní spokojenosti

Celková pracovní spokojenost není pouhým aritmetickým součtem dílčích pracovních spokojeností a rozdílem nespokojeností, ale její výsledná podoba je důsledkem subjektivního hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů ve vnímání každého jedince. Proto bylo do analýzy pracovní spokojenost zařazeno i hodnocení vlivu jednotlivých faktorů na utváření celkové pracovní spokojenosti. Pro vyhodnocení tohoto vztahu byl použit koeficient

korelace.⁵⁵ Téměř u všech faktorů byla zjištěna střední závislost s koeficienty korelace v rozmezí 0,4 – 0,7. U čtyř faktorů šlo o závislost slabou v rozmezí 0,2 – 0,37 (viz Příloha č. 31). Ukázalo se, že pro zaměstnance je velmi důležitý vztah s nadřízeným. Mezi faktory s nejvyšším stupněm závislosti se totiž umístily položky komunikace s nadřízeným, vztahy s nadřízeným, řízení mezilidských vztahů či participativní styl řízení. Na pomyslné nejvyšší příčce pak stojí informovanost ze strany vedení a organizace práce. Oblast odměňování pak zřejmě není pro zaměstnance obou škol, ve smyslu ovlivnění celkové pracovní spokojenosti, oblastí prioritní, což indikuje obecně slabší úroveň závislosti zjištěná u těchto atributů.



Graf 4.18 - Vztah faktorů pracovní spokojenosti a celkové pracovní spokojenosti (soukromé G)



Graf 4.19 - Vztah faktorů pracovní spokojenosti a celkové pracovní spokojenosti (státní G)

⁵⁵ Hladina významnosti 0,01.

Nutné je však upozornit na skutečnost, že zde byla uvažována závislost vždy mezi jedním faktorem (jako jednou vstupní proměnnou) a celkovou spokojeností. Je tedy možné, že se zde uplatnil i vliv jiných faktorů.

Grafy (Graf 4.18 a Graf 4.19) přehledně znázorňují úroveň celkové pracovní spokojenosti s jednotlivými faktory a vztah závislosti mezi tímto faktorem a celkovou pracovní spokojeností. Například je velmi zajímavé, že u faktoru platové ohodnocení, s nímž převládá u zaměstnanců obou škol nespokojenost, se prokázala velmi slabá závislost, když byl identifikován korelační koeficient na úrovni 0,37.

5. ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA O PROVEDENÉM PRŮZKUMNÉM ŠETŘENÍ

Obsahem následujících kapitol je vyhodnocení zda a nakolik se podařilo splnit cíle průzkumného šetření a také vyvození závěrů plynoucích z analýzy dat získaných v průběhu průzkumného šetření, které budou podkladem pro vypracování souboru doporučení pro praxi.

5.1. Závěry plynoucí z průzkumného šetření

Prvním výstupem provedeného průzkumného šetření byla míra celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců, identifikovaná pro dva zkoumané subjekty, jimiž bylo jedno státní a jedno soukromé gymnázium. U státního gymnázia bylo zaznamenáno průměrné hodnocení na úrovni 1,86 bodů a u soukromého gymnázia to bylo na úrovni 2,22 bodů. Zařazení dvou subjektů do průzkumného šetření umožnilo provést srovnání výsledků a tím odpovědět každému z nich na otázku, zda jsou hodnoty dosažené v dané oblasti dobrým výsledkem či nikoli. Z tohoto pohledu jsou **celkově spokojenějšími pedagogové státního gymnázia**.

Obdobný postup byl zvolen při identifikaci míry spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými faktory a složkami faktorů pracovní spokojenosti.

Po vyhodnocení získaných údajů lze konstatovat, že v **oblasti komunikace** deklarovali zaměstnanci soukromého gymnázia menší spokojenost s faktory informovanost ze strany vedení a komunikace s nadřízeným, naopak s komunikací se spolupracovníky jsou mírně spokojenější než jejich kolegové ze státní školy (viz Příloha č. 21). Komentář si však zaslouží skutečnost, že u faktoru komunikace s nadřízeným, byla míra spokojenosti u zaměstnanců soukromého gymnázia nižší vcelku výrazně (konkrétně o 1,08 bodů), přičemž nejvíce nespokojeni v rámci daného faktoru byli zaměstnanci se složkou možnost vyjádřit se k práci a možnost vyjádřit vlastní názor. Z výše uvedeného byl odvozen závěr, že **nadřízený na soukromém gymnáziu příliš zaměstnancům nenaslouchá a poskytuje jim málo prostoru pro vyjádření vlastního názoru i pro vyjádření se k práci, což se odráží v nižší úrovni spokojenosti s komunikací s nadřízeným a může vyústit ve zhoršení sociálního klimatu**. Naopak **spokojeni** jsou zaměstnanci **obou škol s komunikací se spolupracovníky**.

Míra spokojenosti s tímto faktorem patří shodně u obou škol k nejvyšším vůbec (u soukromé školy druhý nejlépe hodnocený faktor, u státní školy čtvrtý nejlépe hodnocený faktor).

Obdobná situace byla zjištěna v **oblasti interpersonální vztahy**, což je logické vzhledem k tomu, že se dá předpokládat, že úroveň kvality interpersonálních vztahů úzce souvisí s úrovní kvality komunikace. Nevíce jsou zaměstnanci obou gymnázií spokojeni se vztahy se spolupracovníky, přičemž u pedagogů soukromého gymnázia byla spokojenost mírně vyšší. Naopak méně spokojeni byli zaměstnanci obou škol se vztahy s nadřízeným a s atmosférou na pracovišti, přičemž zaměstnanci soukromé školy jsou ve srovnání se zaměstnanci státní školy spokojeni méně. V celkovém pohledu je tedy zřejmé, že **na půdě soukromého gymnázia panuje horší atmosféra i horší vztahy s nadřízeným, než na půdě gymnázia státního**. V souvislosti s uvedenými skutečnostmi, je nutné dodat, že vztah nadřízený – podřízený je pro zaměstnance vztahem psychologicky nejdůležitějším.

Oblast profesní a karierní růst byla hodnocena prostřednictvím faktorů podmínky profesního růstu a systém povyšování. V obou případech deklarovali zaměstnanci státního gymnázia vyšší míru spokojenosti, a to poměrně výrazně. Celkově jsou tedy s oblastí profesní a karierní růst **spokojenější zaměstnanci státního gymnázia. Z míry spokojenosti, jež byla identifikována u soukromého subjektu, se lze domnívat, že je v rámci školy věnována nižší pozornost vytváření příznivých podmínek profesního rozvoje. Může tak docházet ke snižování konkurenceschopnosti školy i k nedostatečnému využívání schopností a předpokladů zaměstnanců.**

Další hodnocenou oblastí byla **oblast odměňování**, která byla vůbec **nejhůře hodnocená**. Největší spokojenost byla shodně u obou subjektů zaznamenána s faktorem práce samotná, při srovnání obou subjektů s lepším výsledkem deklarovaným zaměstnanci státního gymnázia. Naopak nejmenší spokojenost vyjádřili zaměstnanci s platovým ohodnocením a zaměstnaneckými výhodami, přičemž spokojenější jsou v obou případech zaměstnanci státní školy (viz Příloha č. 24). Důležité je ještě poznamenat, že oba faktory se v hodnocení míry spokojenosti umístily na posledních dvou příčkách ve srovnání hodnocení všech monitorovaných faktorů (Příloha č. 29 a Příloha č. 30). Při respektování výsledků srovnání obou subjektů můžeme učinit závěr, že **učitelé státní školy jsou spokojenější se všemi faktory v dané oblasti než jejich kolegové ze školy soukromé**. Nutné je pak upozornit na skutečnost, že **horší hodnocení zjištěné u soukromé školy je zejména odrazem nespokojenosti učitelů s návazností odměňování na výkon a se spravedlivostí při**

odměňování. Možným negativem plynoucím z uvedeného stavu je snížení motivace zaměstnanců, protože z rozboru teoretických podkladů je zřejmé, že lidé, u kterých je odměňování vázáno na výkon, se cítí motivováni více a jsou také vnitřně vázáni k danému úkolu a stávají se tak partnery podniku či organizace.

Zkoumání byla podrobena také **oblast styl řízení**, v rámci které zaměstnanci školských subjektů vyjadřovali míru spokojenosti s kompetencemi svého nadřízeného. Ze srovnání míry spokojenosti, kterou deklarovali pedagogičtí pracovníci, zaujímá pomyslnou první příčku státní gymnázium a je možné tedy říci, že **zaměstnanci státního gymnázia jsou s oblastí styl řízení spokojenější. Nejlépe** hodnotí shodně zaměstnanci obou škol u svých nadřízených kompetence k řízení výkonu a naopak **nejhůře participativní styl řízení** (viz Příloha č. 25). **Toto zjištění lze považovat za poměrně závažné z toho hlediska, že participativní styl řízení obecně podněcuje u zaměstnanců motivaci a výkon.**

Analýza dat v oblasti **vztah k organizaci** nám poskytla přehled o identifikaci zaměstnanců s organizací. Konkrétně bylo zjištěno, že **zaměstnanci soukromého gymnázia jsou ve srovnání se zaměstnanci státního gymnázia méně spokojení** (viz Příloha č. 26). Vzhledem k faktům vyplývajícím ze studia teoretických pramenů a výše uvedeným výsledkům průzkumného šetření je možné se domnívat, že u **zaměstnanců soukromého gymnázia můžeme předpokládat důsledky ve vyšším riziku fluktuace a nižší ochotě k pracovnímu výkonu.**

Oblast organizace práce je poměrně příznivě hodnocenou a stejně jako ve většině výše uvedených případech deklarovali svým hodnocením **zaměstnanci státní školy vyšší spokojenost než zaměstnanci školy soukromé.** V nižším hodnocení míry spokojenosti s daným faktorem zaměstnanci soukromé školy se odráží výrazně nižší spokojenost s dostatkem času a dostatkem pracovníků na daný objem práce (viz Příloha č. 27). Z uvedených skutečností vyplývá, že práce je v rámci soukromého gymnázia hůře organizovaná a také je zde patrně horší personální pokrytí. **Nespokojenost s uvedenými složkami se může projevit v pracovním přetížení a stresu,** které mohou v krajním případě vyústit ve zhoršení fyzického i psychického zdraví.

Poslední zkoumanou oblastí byla **náročnost práce.** Zkoumána byla jednak pracovní zátěž ve smyslu množství práce a pracovní podmínky ve smyslu fyzikálních vlivů (světlo, teplo, hluk). Stejně jako u všech zkoumaných oblastí uvedených výše i zde byla zaznamenána

vyšší míra spokojenosti u zaměstnanců státního subjektu (viz Příloha č. 28). Poměrně špatné hodnocení bylo identifikováno zejména u zaměstnanců soukromého gymnázia u faktoru pracovní zátěž (množství práce), když tento faktor dokonce hodnotili učitelé jako třetí nejhorší (viz Příloha č. 29). Na základě zjištěných skutečností se dá usuzovat, že **zaměstnanci soukromé školy se cítí přepracovaní, což se následně podle odborné literatury odráží v pocitech stresu a přepracovanosti. Krajiním řešením takové situace ze strany zaměstnanců soukromého gymnázia by mohl být odchod ze zaměstnání, což by se negativně odrazilo v kvalitě poskytovaných školských služeb.** V této oblasti je totiž jedním z předpokladů úspěšné práce stabilizovaný pedagogický sbor. Studenti případnou výměnu kantorů v průběhu studia většinou vnímají negativně a případná výměna více kantorů mívá obvykle dopad na zhoršení studijních výsledků, potažmo i výsledků celé školy, což v současném období optimalizace školské sítě jistě není žádoucí.

Pro lepší názornost a přehled o úrovni spokojenosti zaměstnanců byl ze získaných hodnot sestaven **celkový profil spokojenosti zaměstnanců, ze kterého vyplývá, že zaměstnanci státního gymnázia jsou v drtivé většině zkoumaných položek spokojenější.** Vůbec nejmenší spokojenost byla zaznamenána u položek platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody a pracovní zátěž, naopak nejvíce spokojení jsou zaměstnanci obou škol s komunikací se spolupracovníky a vztahy se spolupracovníky. Důležité je také posouzení vztahu zkoumaných faktorů a celkové pracovní spokojenosti, které bylo realizováno prostřednictvím identifikace korelačních koeficientů. Zajímavým, i když ne překvapivým, bylo zjištění, že **zaměstnanci obou subjektů nejhůře vnímané platové ohodnocení, má na úroveň celkové pracovní spokojenosti jen malý vliv.** Byl zde totiž zjištěn koeficient korelace 0,37, což indikuje slabou závislost. **Nejvýznamnějšími pěti položkami se pak ukázaly být informovanost ze strany vedení, organizace práce, vztahy s nadřízeným, komunikace s nadřízeným a participativní styl řízení.** Tato zjištění nás mohou nasměrovat k oblastem, na které je potřeba se při uplatňování řízení organizace zaměřit, protože jsou důležitým determinantem spokojenosti zaměstnanců.

5.2. Zhodnocení splnění cílů průzkumného šetření

Všechny cíle stanovené pro průzkumné šetření byly naplněny. V průběhu realizace průzkumného šetření se podařilo identifikovat míru celkové pracovní spokojenosti i

míru pracovní spokojenosti s jednotlivými atributy pracovního života. Následně pak byly údaje získané u obou zkoumaných školských subjektů vzájemně porovnány. Rozklíčována byla také úroveň závislosti celkové pracovní spokojenosti na míře spokojenosti s faktory, které tuto závislost ovlivňují a sestaven profil pracovní spokojenosti zaměstnanců státního i soukromého gymnázia.

5.3. Doporučení pro praxi

Význam realizace průzkumů spokojenosti je především potřeba vidět ve využití výstupů v rámci řízení organizace. V oblastech s identifikovanou dostatečnou mírou spokojenosti zaměstnanců je potřeba danou úroveň udržet či ji dále rozvíjet, zatímco v oblastech s identifikovanou nižší mírou spokojenosti zaměstnanců je potřeba se zaměřit na zlepšení stavu. V úvahu je potřeba také mj. vzít význam daného faktoru z hlediska jeho vlivu na míru celkové pracovní spokojenosti. Z tohoto pohledu je pak nutné úsilí soustředit zejména na položky s největším významem. Následující doporučení pro praxi jsou logickým vyústěním provedeného průzkumu a analýzy dat a reflektují zejména problematiku způsobu zlepšení stavu u nejhůře hodnocených položek, tak aby bylo buď dosaženo žádoucí úrovně pracovní spokojenosti, nebo alespoň aby byla učiněna opatření vedoucí k nastartování změn, které k žádoucí úrovni pracovní spokojenosti v budoucnu povedou.

Na základě provedené analýzy dat byly jako problémové v rámci soukromého gymnázia vyhodnoceny zejména faktory platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní zátěž, podmínky profesního růstu, orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců a komunikace s nadřízeným (viz Příloha č. 29). V rámci gymnázia státního to pak byly faktory platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní zátěž, orientace manažera na mezilidské vztahy, atmosféra na pracovišti a participativní styl řízení (viz Příloha č. 30).

Problémové položky byly dále podrobeny analýze z hlediska jejich významnosti, jež zastávají v hierarchii celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců školských zařízení. Následně byla navržena opatření u těch atributů, které významně ovlivňují celkovou pracovní spokojenost a mohou tak mít vliv na motivaci, výkon či nežádoucí fluktuaci zaměstnanců. Jako indikátor vlivu daného faktoru na celkovou pracovní spokojenost byl využit koeficient

korelace (viz Příloha č. 31). Zde je však na místě pro upřesnění podotknout, že byla uvažována závislost vždy mezi jedním z faktorů (jako jedinou vstupní proměnou) a celkovou spokojeností. Je tedy možné, že se ve výsledné hodnotě korelačního koeficientu uplatnil i vliv jiných faktorů.

a) Komunikace s nadřízeným

Jako problémová oblast se ukázala u soukromého gymnázia v komunikaci s nadřízeným především nízká schopnost manažera zaměstnancům naslouchat. Zaměstnanci nejsou spokojeni s prostorem, který jim dává manažer pro vyjádření se ke své práci ani k vyjádření vlastního názoru. V tomto směru průzkumné šetření odhalilo prakticky chybějící kanál komunikace. Pro zlepšení situace byla navržena následující opatření:

- **zlepšení kompetencí vedoucího v oblasti komunikace** (absolvování programu zaměřeného na zlepšení komunikačních kompetencí),
- **vyhrazení pravidelného času na vedení osobních rozhovorů se zaměstnanci** (jako cesty k získání přehledu o tom, jak podřízení reagují na řídicí rozhodnutí, co svého vkládají do plnění stanovených úkolů a jaké nápady a podněty by chtěli uplatnit),
- **podpora neformální komunikace** (zřízení odpočinkového koutu s nápojovým automatem jako místo pro neformální komunikaci),
- **vytváření většího prostoru pro diskusi v rámci konání pravidelných porad.**

b) Pracovní zátěž

Nadměrné množství práce vyvolává pocity přepracovanosti a stresu, které mohou vyústit až v odchod zaměstnance, nebo v poškození zdraví jak psychického, tak fyzického. Jako způsob možného řešení pracovního přetížení zaměstnanců, které bylo identifikováno v průzkumném šetření u zaměstnanců obou gymnázií, byla navržena následující opatření:

- **průběžný monitoring situace s cílem rozeznat symptomy indikující u zaměstnanců přepracovanost a stres** (zaměstnanci pracují dlouho po skončení pracovní doby, neberou si přestávky na oběd, berou si práci domů, jsou unaveni, neberou si dovolenou, vyjadřují svou frustraci atd.),

- **využívání nástrojů redukce stresu na pracovišti** (účast vyučujících na tréninku metod zlepšujících produktivní využití pracovní doby, poskytnutí relaxačních programů, zajištění školení efektivního řízení času, nabídka zkrácených či dělených úvazků, účast zaměstnanců na rozhodování v oblasti organizace práce, poskytování sociální podpory).

c) **Atmosféra na pracovišti**

Základem efektivního vedení skupiny, jehož součástí je mj. také spolupůsobení při utváření příznivého klimatu na pracovišti, je znalost základních skupinových fenoménů a následné přijímání opatření ke zlepšení stávající situace. Proto bylo doporučeno uplatnit v rámci organizační praxe na státním gymnáziu následující postup:

- **osvojení znalostí v oblasti rozpoznávání vazeb existujících v rámci pracovní skupiny** (prostřednictvím absolvování kurzu či konzultací s psychologem se naučí nadřazený identifikovat neformálního vůdce i vnitřní strukturu a hierarchii skupiny, míru soudržnosti skupiny, a také to, jaké normy si skupina vytvořila a jak reaguje na porušení pravidel),
- **posilování soudržnosti pracovní skupiny** (podpora kontaktů mezi zaměstnanci, jejich podněcování ke skupinovému řešení problémů - například v rámci předmětových komisí, organizace společného rekreačního výjezdu mimo školu, či sportovního utkání).

d) **Participativní styl řízení**

Pro podporu participace jako významného motivačního faktoru byla, vzhledem k vyjádřené nižší úrovni spokojenosti zaměstnanců státního gymnázia s touto oblastí řízení, doporučena realizace následujících opatření:

- **podpora aktivní role zaměstnanců** (aktivní zapojení zaměstnanců v oblasti vytýčení jejich pracovních cílů a pracovních priorit, zapojení zaměstnanců do procesu objektivního hodnocení jejich práce formou sebehodnocení a zapojení zaměstnanců do procesů řízení prostřednictvím zlepšení komunikace),
- **podpora včasné informovanosti zaměstnanců o chystaných změnách, opatřeních** (s cílem vytvořit prostor pro nápady a připomínky zaměstnanců),

- **povzbuzování zaměstnanců k vyjadřování svých názorů** (např. v rámci porad, neformálních rozhovorů či v rámci činnosti školské rady nebo předmětových komisí).

e) **Orientace manažera na mezilidské vztahy**

Průzkumné šetření odhalilo nespokojenost zaměstnanců státního gymnázia v této oblasti zejména se složkou mapující spravedlivost přístupu nadřízeného k zaměstnancům. Pro zlepšení dané situace byla navržena následná opatření:

- **posílit transparentnost rozhodování o důležitých záležitostech** (stanovení jasných a jednoznačných postupů a pravidel ve všech oblastech rozhodování, a to zejména týkajících se zaměstnanců školy, zveřejňování podkladů pro rozhodování formou sdílených dokumentů),
- **vyhrazení pravidelného času na vedení osobních rozhovorů se zaměstnanci** (jako cesty k získání přehledu o tom, jak podřízení vnímají jeho rozhodnutí, k vytvoření prostoru pro uplatnění formy efektivní a přesvědčivé komunikace s cílem sjednocovat zaměstnance ke společným cílům).

6. ZÁVĚR

Pracovní spokojenost podstatným způsobem působí na pracovní sílu, kterou je nutné chápat jako nejcennější zdroj rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Odráží se v kvalitě firemních výstupů, spokojenosti klientů a zákazníků. Na druhé straně ovlivňuje motivaci, fluktuaci, pracovní absenci i loajalitu zaměstnanců. A právě významnost pracovní spokojenosti jako determinantu úspěšnosti podniku či organizace byla důvodem zpracování tohoto tématu v rámci diplomové práce.

Hlavní cíl práce, kterým bylo navrhnout na základě provedeného průzkumného šetření pracovní spokojenosti soubor opatření ke zkvalitnění řízení ve vybraných školských organizacích s cílem pozitivně působit na oblast pracovní spokojenosti, byl naplněn. Prostředkem k dosažení tohoto cíle bylo zpracování teoretických východisek a příprava a následná realizace průzkumného šetření, včetně provedení analýzy dat a statistického vyhodnocení výstupů analýzy dat.

Podkladem pro vypracování teoretické části práce, byl monitoring dostupných tištěných i elektronických zdrojů. Získané údaje byly následně analyzovány, zpracovány a poté implementovány do uceleného textového souboru. V první části práce byla publikována kapitola Teoretická východiska pracovní spokojenosti a Charakteristika zkoumaných subjektů. V rámci první z nich došlo k vymezení a popisu charakteristik a znaků samotného pojmu pracovní spokojenost i jeho uvedení do souvislostí s pracovním chováním a s faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují. Téma bylo také zpracováno v kontextu řízení lidských zdrojů a pro lepší pochopení jeho podstaty byly nastíněny nejvýznamnější teoretické přístupy. Teoretické zpracování daného tématu je pak uzavřeno seznámením s možnostmi a přínosy zkoumání oblasti pracovní spokojenosti. Přechodem mezi textovou a aplikační částí, je kapitola druhá, přinášející charakteristiku dvou školských subjektů, zkoumaných v rámci průzkumného šetření.

Kromě zpracování teoretických východisek, bylo nutnou podmínkou dosažení stanoveného cíle práce provedení průzkumného šetření, včetně analýzy získaných dat a následného vyvození závěrů. Prvním krokem byla příprava průzkumného šetření, v rámci které došlo k vytýčení cílů, stanovena byla také strategie a metody vedoucí k jejich naplnění. V návaznosti na předchozí činnosti došlo k sestavení dotazníků a identifikaci průzkumného

souboru a bylo tak možné přistoupit k samotné realizaci průzkumného šetření. V první fázi byl proveden v sídle vybraných subjektů sběr dat. Poté byla získaná data podrobena analýze, statisticky vyhodnocena a vyvozeny byly následující závěry.

Míra celkové pracovní spokojenosti byla u zaměstnanců státního gymnázia identifikována na úrovni 1,86 bodů a u soukromého gymnázia na úrovni 2,2 bodů. Z tohoto pohledu jsou **pedagogové státního gymnázia zaměstnanci celkově spokojenějšími**.

Zkoumání byly rovněž podrobeny faktory, resp. složky pracovní spokojenosti operující v jednotlivých oblastech organizační praxe. Zjištěno bylo, že zaměstnanci soukromého gymnázia deklarují téměř se všemi faktory (vyjma dvou) nižší míru spokojenosti, a lze tedy prohlásit, že **zaměstnanci státního gymnázia jsou s jednotlivými atributy pracovního života spokojenější**.

Z uvedených závěrů, které jsou podrobně publikovány v předchozích kapitolách, je zřejmé, že se **podařilo naplnit první dva z dílčích cílů** (stanovených v rámci průzkumného šetření), **když byla identifikována míra celkové pracovní spokojenosti i míra pracovní spokojenosti s jednotlivými atributy pracovního života a provedeno srovnání získaných údajů v rámci dvou školských subjektů zařazených do průzkumného šetření**.

Na základě údajů získaných pomocí analýzy dat byl sestaven **celkový profil pracovní spokojenosti**, ze kterého vyplývá, že **zaměstnanci státního gymnázia jsou v drtivé většině zkoumaných položek spokojenější**. Zkoumáme-li míru spokojenosti zaměstnanců v optice spokojenosti s jednotlivými oblastmi organizační praxe, vidíme, že **nejmenší spokojenost panuje u zaměstnanců obou škol s položkami platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody**. Naopak **nejvíce** jsou zaměstnanci obou škol **spokojeni s komunikací se spolupracovníky a se vztahy mezi spolupracovníky**. Důležitým zjištěním, které nelze opomenout v závěrečném shrnutí, je skutečnost, že položkou s **největším rozdílem v úrovni spokojenosti zaměstnanců**, byla položka **podmínky profesního růstu a to v neprospěch soukromého subjektu**. Toto zjištění je **závažné** vzhledem k tomu, že střední školství aktuálně prochází obdobím výrazného úbytku žáků a optimalizací sítě škol, což se projevuje ve zostřování konkurenčního boje v této oblasti a zvyšování konkurenceschopnosti, v níž se právě **vzdělanost a kvalifikovanost pracovní síly odráží, je stěžejním předpokladem další existence školy**.

Další součástí provedeného zkoumání bylo posouzení vztahu zkoumaných faktorů a celkové pracovní spokojenosti. **Nejvýznamnějšími** pěti **položkami** v systému hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanci byly **informovanost ze strany vedení, organizace práce, vztahy s nadřízeným, komunikace s nadřízeným a participativní řízení**, u kterých byly identifikovány nejvyšší koeficienty korelace (0,70 - 0,62).

Těmito zjištěními byly naplněny zbylé dva dílčí cíle (stanovené v rámci průzkumného šetření), **a to identifikovat závislost celkové pracovní spokojenosti na míře spokojenosti s faktory, které tuto závislost ovlivňují a sestavit celkový profil pracovní spokojenosti zaměstnanců zkoumaných subjektů.**

V logické návaznosti na předchozí kroky byl **naplněn celkový cíl**, když došlo na základě zjištění získaných v průběhu realizace průzkumného šetření a v průběhu následné analýzy dat k **navržení souboru opatření ke zkvalitnění řízení ve vybraných školských organizacích**, publikovaného v kapitole Doporučení pro praxi. Navrženy byly postupy pro zkvalitnění řízení pro oblasti, jež byly identifikovány jako nejvíce problémové v dané škole s přihlédnutím k významnosti předmětného faktoru v hierarchii hodnocení pracovní spokojenosti. Konkrétně se **opatření týkala zlepšení komunikace s nadřízeným, atmosféry na pracovišti, participativního stylu řízení, kompetencí manažera v oblasti orientace na mezilidské vztahy a zmírnění pracovní zátěže.**

V rámci diplomové práce došlo ke komplexnímu posouzení celkové i dílčí pracovní spokojenosti u dvou školských subjektů gymnaziálního typu, včetně následného návrhu souboru opatření, které by měly vést ke zlepšení situace v problémových oblastech. Další rozšíření práce by mohlo spočívat v začlenění zkoumání důležitosti jednotlivých faktorů pro respondenty, tedy v provedení dvoufaktorové analýzy pracovní spokojenosti. Jinou možností je pak kromě provedeného srovnání výsledků jednotlivých gymnázií, ještě provedení srovnání s referenčními hodnotami získanými v rámci evaluační studie VÚPSV v oblasti průmyslových podniků v ČR. Tento pohled by byl jistě zajímavý s ohledem na to, zda jsou učitelé zaměstnanci více nebo méně spokojenými, než zaměstnanci průmyslových podniků, tedy jinými slovy, zda v celkovém pohledu mají zaměstnanci obou škol pro svoji práci lepší či horší podmínky. Toto téma by pak obecně rezonovalo s otázkou, zda společnost dostatečně vnímá a oceňuje důležitost profese učitelů.

Závěrem je potřeba zdůraznit, že pracovní spokojenost není jevem statickým. Jeho variabilita má příčinu v působení různých faktorů a okolností vycházejících ze samotné osobnosti zaměstnance i z vnějšího okolí. Pracovní spokojenost zasahuje významným způsobem zaměstnance, když ovlivňuje obecnou kvalitu jeho života, a na druhou stranu také zaměstnavatele, když působí jako determinant konkurenceschopnosti a jako podmínka efektivního využití pracovní síly.

Je tedy zřejmé, že úsilí o dosahování spokojenosti pracovníků musí být kontinuální, nikdy nekončící činností, stejně jako úsilí v hledání jejich zdrojů a mechanismů jejího utváření a formování.

Seznam použité literatury

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. 1. vyd. Bratislava: Práca, 1986. 237s.

STIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 380 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1349-6.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

NAKONEČNÝ, Milan a Milan ŠULÁK. *Motivace pracovního jednání a její řízení: personální rozměr managementu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

STRENITZEROVÁ, Mariana a Olga PONIŠCIAKOVÁ. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 2006. 135 s. ISBN 80-8070-579-8.

MARIE MAYEROVÁ, Jiří Růžička. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.

KROUPA, Aleš, Renata KYZLINKOVÁ, Lenka DOKULILOVÁ a Tomáš SOUKUP. *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2007. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6. Dostupné z: http://www.vupsv.cz/index.php?search_text=978-80-87007-71-6&p=search&

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-859-4301-8.

STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick a Milan ŠULÁK. *Jak motivovat lidi: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-722-6386-2.

VACÍK, Emil a Milan ŠULÁK. *Strategický management: personální rozměr managementu*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2001. 125 s. ISBN 80-708-2728-9.

ADAIR, John Eric a Milan ŠULÁK. *Efektivní motivace: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

Seznam zkratk

PS	Pracovní spokojenost
G	Gymnázium
VÚPSV	Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí
ČR	Česká republika

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13. července 2012

Mgr. Gabriela Bačová
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Cíle komunikace	82
Příloha č. 2: Dotazník	83
Příloha č. 3: Faktory a složky PS – oblast profesní a karierní růst.....	87
Příloha č. 4: Faktory a složky PS – oblast organizace práce	88
Příloha č. 5: Faktory a složky PS – oblast interpersonální vztahy	89
Příloha č. 6: Faktory a složky PS – oblast vztah k organizaci.....	90
Příloha č. 7: Faktory a složky PS – oblast styl řízení	91
Příloha č. 8: Faktory a složky PS – oblast odměňování	92
Příloha č. 9: Faktory a složky PS – oblast komunikace	93
Příloha č. 10: Seznam otázek průzkumného šetření	94
Příloha č. 11: Celková PS – procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí.....	97
Příloha č. 12: Komunikace – procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí	98
Příloha č. 13: Interpersonální vztahy: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí..	100
Příloha č. 14: Profesní a karierní růst: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí .	102
Příloha č. 15: Odměňování: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí	104
Příloha č. 16: Styl řízení: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí	106
Příloha č. 17: Vztah k organizaci: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí	109
Příloha č. 18: Organizace práce: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí.....	110
Příloha č. 19: Náročnost práce: procentuální rozložení a prům. hodnoty z odpovědí.....	112
Příloha č. 20: Pracovní spokojenost – oblast komunikace	113
Příloha č. 21: Pracovní spokojenost – oblast interpersonální vztahy	114
Příloha č. 22: Pracovní spokojenost – oblast profesní a karierní růst	115
Příloha č. 23: Pracovní spokojenost – oblast odměňování	116
Příloha č. 24: Pracovní spokojenost – oblast styl řízení.....	117

Příloha č. 25: Pracovní spokojenost – oblast vztah k organizaci	118
Příloha č. 26: Pracovní spokojenost – oblast organizace práce	119
Příloha č. 27: Pracovní spokojenost – oblast náročnost práce.....	120
Příloha č. 28: Průměrná hodnota PS, pořadí (soukromé gymnázium)	121
Příloha č. 29: Průměrná hodnota PS, pořadí (státní gymnázium)	122
Příloha č. 30: Korelační koeficienty faktorů PS	123
Příloha č. 31: Regresní analýza – komunikace s nadřízeným, informovanost ze strany vedení, vztahy mezi pracovníky.....	124
Příloha č. 32: Regresní analýza – atmosféra na pracovišti, vztahy s nadřízeným, podmínky profesního růstu	125
Příloha č. 33: Regresní analýza – systém povyšování, systém odměňování, platové ohodnocení	126
Příloha č. 34: Regresní analýza – zaměstnanecké výhody, práce samotná, orientace manažera na mezilidské vztahy	127
Příloha č. 35: Regresní analýza – orientace manažera na výkon, orientace manažera na profesní rozvoj, participativní styl řízení.....	128
Příloha č. 36: Regresní analýza – hodnocení kvality řízení obecně, identifikace s organizací, organizace práce	129
Příloha č. 37: Regresní analýza – pracovní podmínky, pracovní zátěž.....	130

Tabulka 1. - Cíle komunikace

	Oblast komunikace	Cíle
Manažerská komunikace	Komunikace směrem dolů nebo do stran, obsahující informace o podnikových nebo funkčních cílech, jednotlivých oblastech politiky, plánech a rozpočtech a určené jejich realizátorům.	Zajistit, aby manažeři a mistři obdrželi jasné, přesné a včasné informace o tom, čeho mají podle očekávání dosáhnout – co mají udělat pro podporu podnikových cílů.
	Komunikace směrem dolů, obsahující přímé instrukce manažera svému podřízenému o tom, co by měli dělat.	Zajistit, aby instrukce byly jasné a přesné, a poskytnout potřebnou motivaci lidem k práci.
	Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující návrhy, náměty a připomínky k podnikovým nebo funkčním cílům, jednotlivých oblastem politiky rozpočtům od těch, kteří je mají uskutečňovat.	Zabezpečit, dostatečný prostor pro manažera a mistry, který by jim umožnil ovlivnit podniková a funkční rozhodnutí v oblastech, ve kterých získali určitou odbornost znalostí.
	Komunikace směrem nahoru a do stran, obsahující informace o vykonané práci a výsledcích a určené managementu.	Umožnit managementu monitorovat a řídit výkon s cílem, aby v případě nutnosti mohl využít příležitosti nebo učinit nápravná opatření.
Vnitropodnikové vazby	Komunikace směrem dolů, obsahující informace o podnikových plánech, jednotlivých oblastech politiky nebo o výkonu.	Zjistit stálou informovanost pracovníků o záležitostech, které se jich týkají, zvláště o změnách v pracovních podmínkách a faktech ovlivňujících jejich životní úroveň a jistotu; stimulaci pracovníků k jejich větší identifikaci s podnikem.
	Komunikace směrem nahoru, obsahující připomínky a reakce pracovníků na zamýšlené plány, nebo na právě probíhající události v těch oblastech, které se jich dotýkají.	Zjistit pracovníkům možnost překládat své návrhy a obavy a ukázat, že podnik je schopen ve světle těchto připomínek pozměnit své plány.
Vztahy s okolím	Získávání a analýza informací z okolí podniku, které se týkají zájmů podniku.	Zajistit, aby byl podnik plně seznámen se všemi informacemi o legislativě a o marketingu, o komerčních a finančních trzích a o technicko-technologických záležitostech, které jej zajímají.
	Prezentace informací o podniku a jeho výrobních vládě, zákazníkům a široké veřejnosti.	Využít vlivu podniku k prosazení jeho zájmů formou vybudování pozitivního image a přesvědčování zákazníků k nákupu jeho výrobků nebo služeb.

Zdroj: Armstrong, 2002; upraveno Bačová

DOTAZNÍK

Vážení kolegové,

jsme si vědomi, že Vaše práce je stěžejním prvkem při realizaci činnosti Vaší organizace. Vaše spokojenost s prací je tudíž v popředí zájmu vedení Vaší organizace a proto si Vám dovoluujeme předložit k vyplnění tento dotazník, jehož cílem je identifikovat míru Vaší spokojenosti s prací.

Prosím, vyplňte laskavě tento dotazník **PRAVDIVĚ**. Výsledná zjištění mohou přispět ke zlepšení Vašich pracovních podmínek. **DOTAZNÍK JE ANONYMNÍ!**

Prosím doplňte své odpovědi a vhod'te dotazník do připraveného sběrného boxu.

Zakřížkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

1. Spokojenost s prací

Jak jste celkově spokojeni se svou prací?

		(1) Rozhodně spokojen	(2) Spíše spokojen	(3) Ani spokojen, ani nespokojen	(4) Spíše nespokojen	(5) Rozhodně nespokojen	(6) Nevím, netýká se
A	Když zvažíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jak jste spokojen s jednotlivými aspekty pracovního života?

		(1) Rozhodně spokojen	(2) Spíše spokojen	(3) Ani spokojen, ani nespokojen	(4) Spíše nespokojen	(5) Rozhodně nespokojen	(6) Nevím, netýká se
A	Vztahy s nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Informování o hospodaření organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Pracovní zátěž (množství práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Interpersonální vztahy

**!POZOR: ZMĚNA SYSTÉMU VYPLŇOVÁNÍ OTÁZEK!
VYBÍREJTE MEZI VÝROKY A a B**

Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky?

Výrok A

Převažuje přátelská atmosféra

Rozhodně A (1)	Spíše A (2)	Tak napůl A a B (3)	Spíše B (4)	Rozhodně B (5)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Výrok B

Atmosféra je plná napětí a konfliktů

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně souhlasím	(2) Spíše souhlasím	(3) Ani souhlas, ani nesouhlas	(4) Spíše nesouhlasím	(5) Rozhodně nesouhlasím	(6) Nevím, netýká se
A	Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Můj nadřízený vytváří prostor na to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Komunikace

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně souhlasím	(2) Spíše souhlasím	(3) Ani souhlas, ani nesouhlas	(4) Spíše nesouhlasím	(5) Rozhodně nesouhlasím	(6) Nevím, netýká se
A	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Informace které potřebuji, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s cíli organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Profesní rozvoj a karierní růst

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně souhlasím	(2) Spíše souhlasím	(3) Ani souhlas, ani nesouhlas	(4) Spíše nesouhlasím	(5) Rozhodně nesouhlasím	(6) Nevím, netýká se
A	Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	V naší organizaci jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Odměňování

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně souhlasím	(2) Spíše souhlasím	(3) Ani souhlas ani nesouhlas	(4) Spíše nesouhlasím	(5) Rozhodně nesouhlasím	(6) Nevím, netýká se
A	Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Moje práce je podnětná a zajímavá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Mám pocit, že dělám užitečnou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Styl řízení

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně souhlasím	(2) Spíše souhlasím	(3) Ani souhlasím ani nesouhlasím	(4) Spíše nesouhlasím	(5) Rozhodně nesouhlasím	(6) Nevím, netýká se
A	Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Můj nadřízený dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Můj nadřízený řídí naši organizaci tak, že dosahuje stanovené cíle v požadovaném termínu a kvalitě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Můj nadřízený mne vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Organizace práce

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně souhlasím	(2) Spíše souhlasím	(3) Ani souhlasím ani nesouhlasím	(4) Spíše nesouhlasím	(5) Rozhodně nesouhlasím	(6) Nevím, netýká se
A	Mám jasně stanovené pracovní cíle a úkoly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Svou práci si mohu organizovat podle vlastního uvážení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Mám dostatek času na kvalitní výkon mé práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	V naší organizaci je dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Vztah k organizaci

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

		(1) Rozhodně ano	(2) Spíše ano	(3) Ani ano, ani ne	(4) Spíše ne	(5) Rozhodně ne	(6) Nevím, netýká se
A	Doporučil(a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Pohlaví

Jaké je Vaše pohlaví?

		(1) Muž	(2) Žena
A	Pohlaví	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

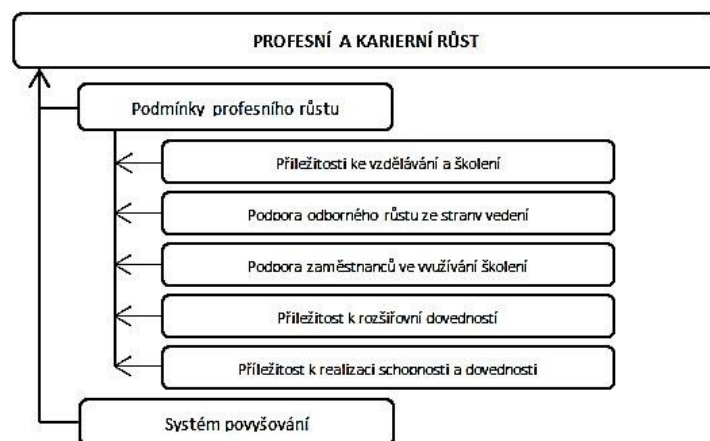
10. Věk

Kolik Vám je let?

		(1) 20 – 29 let	(2) 30 – 39 let	(3) 40 – 49 let	(4) Nad 50 let
A	Věk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vážení respondenti, děkujeme za Vaše názory i čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku.

Faktory a složky PS – oblast profesní a karierní růst



Obrázek 1. - Faktory a složky PS - oblast profesní a karierní růst

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

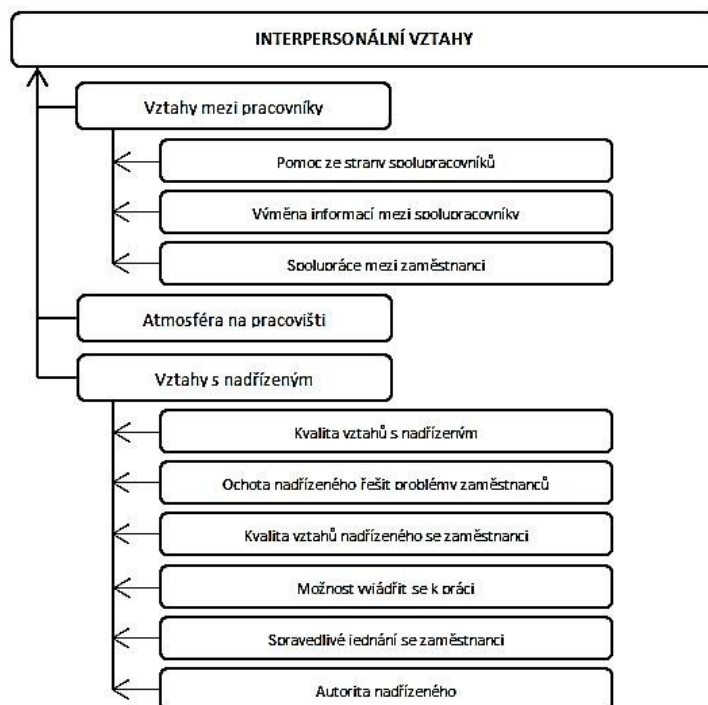
Faktory a složky PS – oblast organizace práce



Obrázek 2. - Faktory a složky PS - oblast organizace práce

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

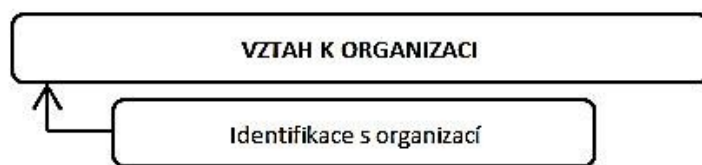
Faktory a složky PS – oblast interpersonální vztahy



Obrázek 3. - Faktory a složky PS - oblast interpersonální vztahy

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

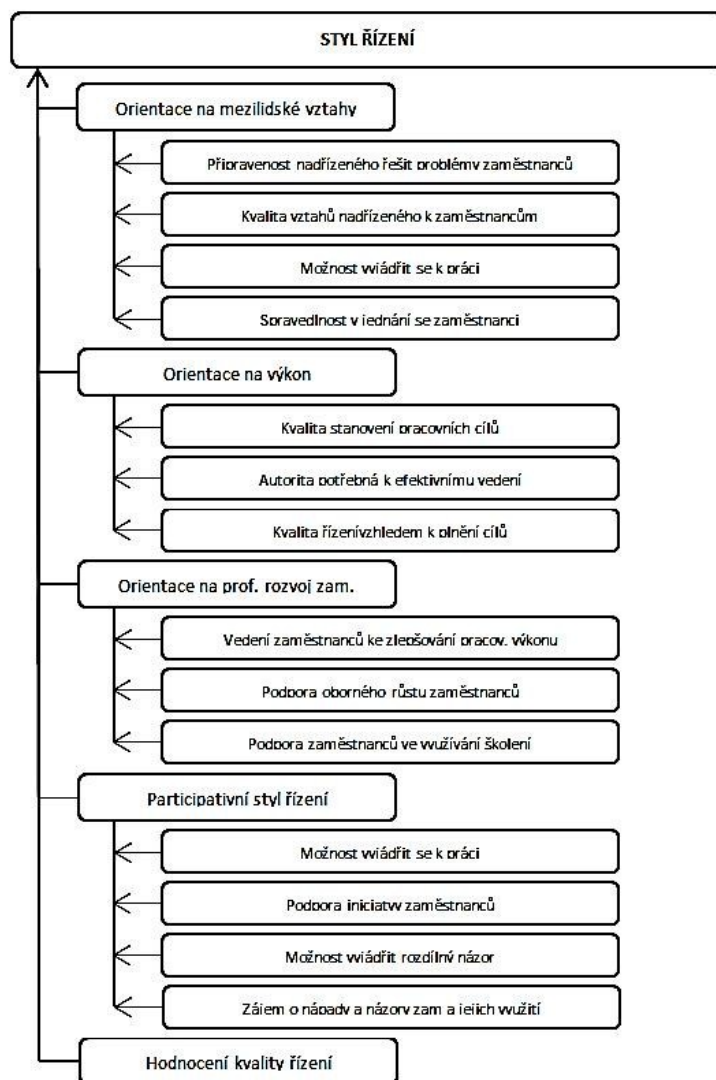
Faktory a složky PS – oblast vztah k organizaci



Obrázek 4. - Faktory a složky PS - oblast vztah k organizaci

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

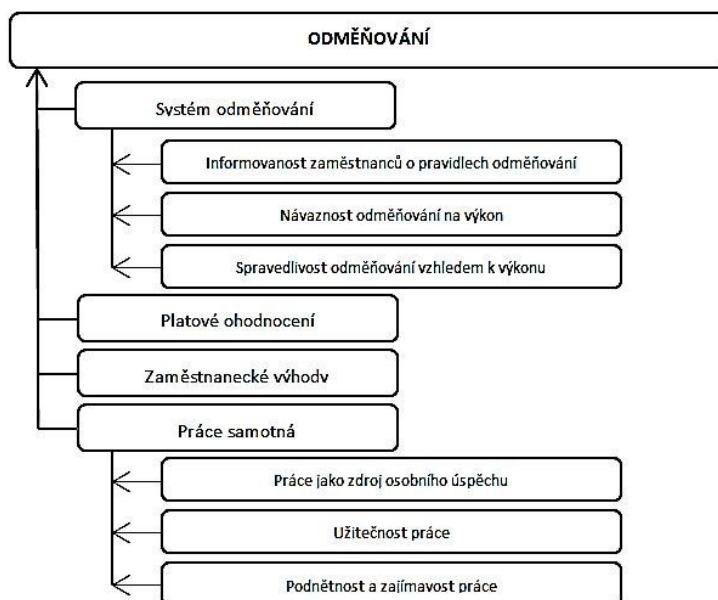
Faktory a složky PS – oblast styl řízení



Obrázek 5. - Faktory a složky PS - oblast styl řízení

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

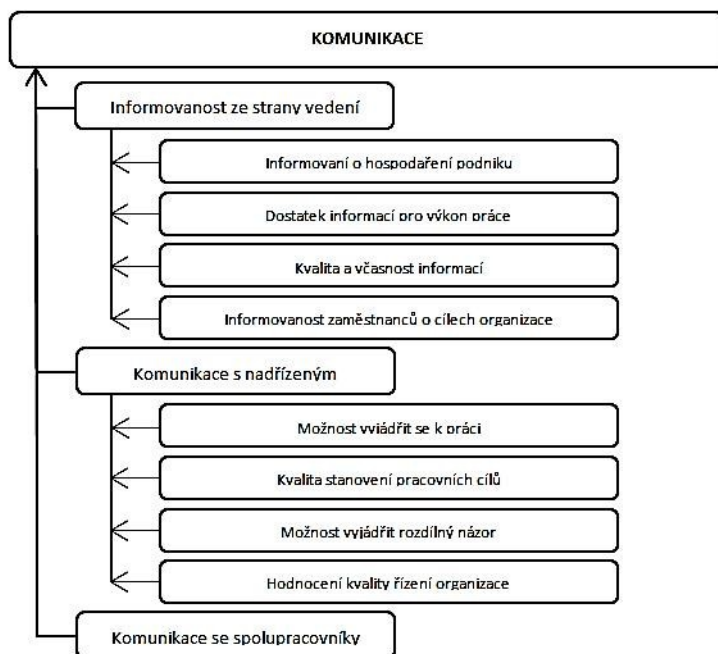
Faktory a složky PS – oblast odměňování



Obrázek 6. - Faktory a složky PS - oblast odměňování

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

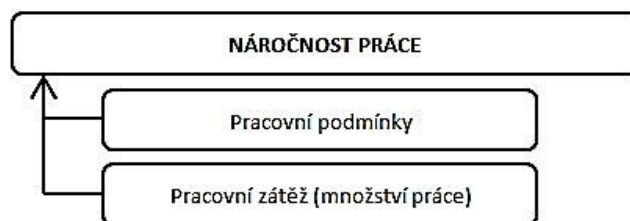
Faktory a složky PS – oblast komunikace



Obrázek 7. - Faktory a složky PS - oblast komunikace

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

Faktory a složky PS – oblast náročnost práce



Obrázek 8. - Faktory a složky PS - oblast náročnost práce

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

Seznam otázek

Tabulka 2. - Seznam otázek

Faktory a složky pracovní spokojenosti		č.	Otázky	Kód
CELK. SPOK. (A)	Celková spokojenost	0.	Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací	q2
	Informovanost ze strany vedení			
KOMUNIKACE (B)	Informování o hospodaření organizace	1.	Jak jste spokojen(a) s okolnostmi práce - Informování o hospodaření organizace	q31
	Dostatek informací pro výkon práce	2.	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	q17a
	Kvalita a včasnost informací	3.	Informace které potřebuji, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě	q17b
	Informovanost zaměstnanců o cílech organizace	4.	Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s cíli organizace	q17c
	Komunikace s nadřízeným			
	Možnost vyjádřit se k práci	5.	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	q13c
	Kvalita stanovení pracovních cílů	6.	Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	q15a
	Možnost vyjádřit rozdílný názor	7.	Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat	q16a
	Hodnocení kvality řízení organizace	8.	Myslím, že naše organizace je dobře řízena	q16c
	Komunikace se spolupracovníky			
		9.	Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	q18b
	Vztahy mezi pracovníky			
INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY (C)	Pomoc ze strany spolupracovníků	10.	Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	q18a
	Výměna informací mezi spolupracovníky	11.	Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	q18b
	Spolupráce mezi zaměstnanci	12.	Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	q18c
	Atmosféra na pracovišti			
		13.	Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky	q19
	Vztahy s nadřízeným			
	Kvalita vztahů s nadřízeným	14.	Jak jste spokojen(a) s okolnostmi práce - vztahy s nadřízeným	q3j
	Ochota nadřízeného řešit problémy zaměstnanců	15.	V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	q13a
	Kvalita vztahů nadřízeného se zaměstnanci	16.	Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	q13b
	Možnost vyjádřit se k práci	17.	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	q13c
	Spravedlivé jednání se zaměstnanci	18.	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	q13d
	Autorita nadřízeného	19.	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace	q15b
PROFESNÍ A KARIÉRNÍ RŮST (D)	Podmínky profesního růstu			
	Příležitost ke vzdělávání a školení	20.	Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	q21d
	Podpora odborného růstu ze strany vedení	21.	Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	q15f
	Podpora zaměstnanců ve využívání školení	22.	Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	q15g
	Příležitosti k rozšiřování dovedností	23.	Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	q6a
	Příležitost k realizaci schopností a dovedností	24.	Při své práci mohu využít své schopností a dovedností	q6b
	Systém povyšování			
		25.	V naší organizaci jsou povyšování zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží	q10b
ODMĚŇOVÁNÍ (E)	Systém odměňování (spravedlivost, transparentnost)			
	Informovanost zaměst. o pravidlech odměňování	26.	Vím jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	q9a
	Návaznost odměňování na výkon	27.	V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	q9b
	Spravedlivost odměňování vzhledem k výkonu	28.	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	q9c
	Platové ohodnocení			
		29.	Jak jste spokojen s okolnostmi práce - platové ohodnocení	q3e
	Zaměstnanecké výhody			
		30.	Jak jste spokojen s okolnostmi práce - zaměstnanecké výhody	q3i
	Práce samotná			
	Práce jako zdroj osobního úspěchu	31.	Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	q6d
	Užitečnost práce	32.	Mám pocit, že dělám užitečnou práci	q6e
	Podnětnost a zajímavost práce	33.	Moje práce je podnětná a zajímavá	q6c

Tabulka pokračuje na další straně.

Dokončení tabulky z předchozí strany.

Faktory a složky pracovní spokojenosti		č.	Otázky	Kód
STYL ŘÍZENÍ (F)	Orientace na mezilidské vztahy			
	Připravenost nadřízeného řešit problémy zam.	34.	V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	q13a
	Kvalita vztahů nadřízeného k zaměstnancům	35.	Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	q13b
	Možnost vyjádřit se k práci	36.	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	q13c
	Spravedlnost v jednání se zaměstnanci	37.	Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	q13d
	Orientace na výkon			
	Kvalita stanovení pracovních cílů	38.	Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	q15a
	Autorita potřebná k efektivnímu vedení	39.	Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace	q15b
	Kvalita řízení vzhledem k plnění cílů	40.	Můj nadřízený řídí naši organizaci tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	q15c
	Orientace na profesní rozvoj zaměstnanců			
	Vedení zaměstnanců ke zlepšování pracov. výkonu	41.	Můj nadřízený mne vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	q15d
	Podpora odborného růstu zaměstnanců	42.	Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	q15f
	Podpora zaměstnanců ve využívání školení	43.	Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	q15g
	Participativní styl řízení			
	Možnost vyjádřit se k práci	44.	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	q13c
	Podpora iniciativy zaměstnanců	45.	Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	q15e
	Možnost vyjádřit rozdílný názor	46.	Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat	q16a
	Zájem o nápady a názory zam. a jejich využití	47.	Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	q16b
	Hodnocení kvality řízení obecně	48.	Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno	q16c
VZTAH K ORG. (G)	Identifikace s organizací			
	Hodnocení atraktivity zaměstnavatele	49.	Doporučil(a) bych naši organizaci jako dobrého zaměstnavatele	q22a
	Hrdost na příslušnost k organizaci	50.	Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci	q22b
ORGANIZACE PRÁCE (H)	Hodnocení organizace práce			
	Kvalita stanovení cílů	51.	Mám jasně stanovené cíle a úkoly	q8a
	Možnost vlastní organizace práce	52.	Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	q8b
	Dostatek času na kvalitní výkon práce	53.	Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	q8c
	Dostatek informací pro kvalitní výkon práce	54.	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	q17a
	Vybaven. nástroji a vybavením pro zvládnutí práce	55.	Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	q23a
NÁROČ. PRÁCE (I)	Dostatek pracovníků pro zvládnutí práce	56.	V naší organizaci je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	q23b
	Pracovní podmínky	57.	Jak jste spokojen(a) s okolnostmi práce - pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	q3a
	Pracovní zátěž (množství práce)	58.	Jak jste spokojen(a) s okolnostmi práce - pracovní zátěž (množství práce)	q3b

Zdroj: Kroupa a kol., 2007; vypracováno Bačová

Celková PS: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(0)

Průměr z Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací

2,22

Počet z ID	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Muž	Žena	Celkový součet
1		33,33%	0,00%
2		50,00%	33,33%
3		16,67%	33,33%
4		0,00%	33,33%
Celkový součet		100,00%	100,00%

Počet z ID	Popisky sloupců			
Popisky řádků	1	2	3	Celkový součet
1	0,00%	33,33%	20,00%	22,22%
2	0,00%	66,67%	40,00%	44,44%
3	100,00%	0,00%	20,00%	22,22%
4	0,00%	0,00%	20,00%	11,11%
Celkový součet	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

b) státní gymnázium

(0)

Průměr z Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací

1,86

Počet z ID	Popisky sloupců		
Popisky řádků	Muž	Žena	Celkový součet
1	20,00%	31,25%	28,57%
2	60,00%	56,25%	57,14%
3	20,00%	12,50%	14,29%
Celkový součet	100,00%	100,00%	100,00%

Počet z ID	Popisky sloupců				
Popisky řádků	1	2	3	4	Celkový součet
1	0,00%	20,00%	28,57%	37,50%	28,57%
2	100,00%	80,00%	42,86%	50,00%	57,14%
3	0,00%	0,00%	28,57%	12,50%	14,29%
Celkový součet	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Komunikace: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(1)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce -
Informování o hospodaření organizace

1,78

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	55,56%
3	11,11%
Celkový součet	100,00%

(2)

Průměr z Mám dostatek informací pro kvalitní
výkon své práce

2,11

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	44,44%
3	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(3)

Průměr z Informace které potřebuji, se ke mně
dostanou včas a v požadované kvalitě

2,33

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	44,44%
3	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(4)

Průměr z Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s cíli
organizace

1,89

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	66,67%
3	11,11%
Celkový součet	100,00%

(5)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby
se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

3,11

Popisky řádků	Počet z ID
2	44,44%
3	11,11%
4	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(6)

Průměr z Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní
cíle

2,56

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	44,44%
4	11,11%
Celkový součet	100,00%

(7)

Průměr z Pokud mám na věc jiný názor, mohu se
ozvat

2,89

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	22,22%
4	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(8)

Průměr z Myslím, že naše pracoviště je dobře
řízeno

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	22,22%
3	44,44%
4	22,22%
Celkový součet	100,00%

(9)

Průměr z Mezi spolupracovníky si často
vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají
při práci

1,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	55,56%
2	44,44%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(1)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - Informování o hospodaření organizace

1,90

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	42,86%
3	14,29%
5	4,76%
Celkový součet	100,00%

(3)

Průměr z Informace které potřebuji, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě

1,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	57,14%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

(5)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

1,81

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	52,38%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(7)

Průměr z Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat

2,05

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	38,10%
3	19,05%
4	9,52%
Celkový součet	100,00%

(9)

Průměr z Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci

1,57

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	38,10%
3	9,52%
Celkový součet	100,00%

(2)

Průměr z Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

1,57

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	57,14%
Celkový součet	100,00%

(4)

Průměr z Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s cíli organizace

1,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	28,57%
3	19,05%
Celkový součet	100,00%

(6)

Průměr z Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	33,33%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(8)

Průměr z Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno

1,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	61,90%
2	28,57%
3	4,76%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

Interpersonální vztahy: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(10)

Průměr z Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci

1,22

Popisky řádků	Počet z ID
1	77,78%
2	22,22%
Celkový součet	100,00%

(12)

Průměr z Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci

1,33

Popisky řádků	Počet z ID
1	66,67%
2	33,33%
Celkový součet	100,00%

(14)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - vztahy s nadřízeným

2,33

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	44,44%
3	44,44%
Celkový součet	100,00%

(16)

Průměr z Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
2	44,44%
3	44,44%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(18)

Průměr z Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	33,33%
4	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(11)

Průměr z Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci

1,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	55,56%
2	44,44%
Celkový součet	100,00%

(13)

Průměr z Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky

2,67

Popisky řádků	Počet z ID
2	55,56%
3	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(15)

Průměr z V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit

1,56

Popisky řádků	Počet z ID
1	55,56%
2	33,33%
3	11,11%
Celkový součet	100,00%

(17)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

3,11

Popisky řádků	Počet z ID
2	44,44%
3	11,11%
4	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(19)

Průměr z Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace

2,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	33,33%
3	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(10)

Průměr z Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci

1,19

Popisky řádků	Počet z ID
1	80,95%
2	19,05%
Celkový součet	100,00%

(12)

Průměr z Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci

1,43

Popisky řádků	Počet z ID
1	57,14%
2	42,86%
Celkový součet	100,00%

(14)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - vztahy s nadřízeným

1,76

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	47,62%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(16)

Průměr z Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy

2,05

Popisky řádků	Počet z ID
1	23,81%
2	52,38%
3	19,05%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(18)

Průměr z Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

2,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	14,29%
2	19,05%
3	66,67%
Celkový součet	100,00%

(11)

Průměr z Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci

1,57

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	38,10%
3	9,52%
Celkový součet	100,00%

(13)

Průměr z Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky

2,00

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	23,81%
3	38,10%
Celkový součet	100,00%

(15)

Průměr z V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit

1,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	38,10%
3	4,76%
5	4,76%
Celkový součet	100,00%

(17)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

1,81

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	52,38%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(19)

Průměr z Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace

1,48

Popisky řádků	Počet z ID
1	61,90%
2	33,33%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

Profesní a karierní růst: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(20)

Průměr z Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání

3,33

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	11,11%
3	44,44%
5	33,33%
Celkový součet	100,00%

(22)

Průměr z Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

3,22

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
3	66,67%
5	22,22%
Celkový součet	100,00%

(24)

Průměr z Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti

2,11

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	44,44%
3	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(20)

Průměr z Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	61,90%
Celkový součet	100,00%

Průměr z Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

1,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	28,57%
3	19,05%
Celkový součet	100,00%

(21)

Průměr z Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst

3,22

Popisky řádků	Počet z ID
2	22,22%
3	55,56%
5	22,22%
Celkový součet	100,00%

(23)

Průměr z Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností

3,11

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	11,11%
3	44,44%
4	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(25)

Průměr z V naší organizaci jsou povyšováni zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží

2,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	11,11%
3	77,78%
Celkový součet	100,00%

(21)

Průměr z Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	47,62%
2	42,86%
3	9,52%
Celkový součet	100,00%

Průměr z Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	52,38%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

(24)

Průměr z Při své práci mohu využít své schopnosti
dovednosti

1,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	42,86%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

(25)

Průměr z V naší organizaci jsou povyšování
zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží

1,86

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	47,62%
3	19,05%
Celkový součet	100,00%

Odměňování: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(26)

Průměr z Vím jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení

1,56

Popisky řádků	Počet z ID
1	55,56%
2	33,33%
3	11,11%
Celkový součet	100,00%

(28)

Průměr z Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé

3,33

Popisky řádků	Počet z ID
2	33,33%
3	22,22%
4	22,22%
5	22,22%
Celkový součet	100,00%

(32)

Průměr z Mám pocit, že dělám užitečnou práci

2,00

Popisky řádků	Počet z ID
1	44,44%
2	33,33%
3	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(29)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - platové ohodnocení

3,56

Popisky řádků	Počet z ID
2	22,22%
3	22,22%
4	33,33%
5	22,22%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(26)

Průměr z Vím jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení

1,33

Popisky řádků	Počet z ID
1	71,43%
2	23,81%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

(27)

Průměr z V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon

3,44

Popisky řádků	Počet z ID
2	33,33%
3	22,22%
4	11,11%
5	33,33%
Celkový součet	100,00%

(33)

Průměr z Moje práce je podnětná a zajímavá

2,00

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	66,67%
4	11,11%
Celkový součet	100,00%

(31)

Průměr z Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu

2,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	55,56%
3	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(30)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - zaměstnanecké výhody

4,00

Popisky řádků	Počet z ID
3	44,44%
4	11,11%
5	44,44%
Celkový součet	100,00%

(27)

Průměr z V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon

1,86

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	38,10%
3	23,81%
Celkový součet	100,00%

(28)

Průměr z Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé

1,71

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	42,86%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(32)

Průměr z Mám pocit, že dělám užitečnou práci

1,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	42,86%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

(29)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - platové ohodnocení

3,10

Popisky řádků	Počet z ID
1	19,05%
2	19,05%
3	19,05%
4	19,05%
5	23,81%
Celkový součet	100,00%

(31)

Průměr z Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu

1,71

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	57,14%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(33)

Průměr z Moje práce je podnětná a zajímavá

1,57

Popisky řádků	Počet z ID
1	47,62%
2	47,62%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

(30)

Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce - zaměstnanecké výhody

2,71

Popisky řádků	Počet z ID
1	19,05%
2	28,57%
3	23,81%
4	19,05%
5	9,52%
Celkový součet	100,00%

Styl řízení: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(48)

Průměr z Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	22,22%
3	44,44%
4	22,22%
Celkový součet	100,00%

(34)

Průměr z V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit

1,56

Popisky řádků	Počet z ID
1	55,56%
2	33,33%
3	11,11%
Celkový součet	100,00%

(36)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

3,11

Popisky řádků	Počet z ID
2	44,44%
3	11,11%
4	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(38)

Průměr z Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle

2,56

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	44,44%
4	11,11%
Celkový součet	100,00%

(41)

Průměr z Můj nadřízený mne vede ke zlepšení mého pracovního výkonu

2,67

Popisky řádků	Počet z ID
2	33,33%
3	66,67%
Celkový součet	100,00%

(43)

Průměr z Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

3,22

(40)

Průměr z Můj nadřízený řídí naši organizaci tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě

2,11

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	44,44%
3	33,33%
Celkový součet	100,00%

(35)

Průměr z Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
2	44,44%
3	44,44%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(37)

Průměr z Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	33,33%
4	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(39)

Průměr z Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace

2,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	33,33%
3	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(42)

Průměr z Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst

3,22

Popisky řádků	Počet z ID
2	22,22%
3	55,56%
5	22,22%
Celkový součet	100,00%

(47)

Průměr z Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich

2,78

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
3	66,67%
5	22,22%
Celkový součet	100,00%

(44)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

3,11

Popisky řádků	Počet z ID
2	44,44%
3	11,11%
4	33,33%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(46)

Průměr z Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat

2,89

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	22,22%
4	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(48)

Průměr z Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno

1,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	61,90%
2	28,57%
3	4,76%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(34)

Průměr z V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit (37)

1,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	38,10%
3	4,76%
5	4,76%
Celkový součet	100,00%

(36)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

1,81

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	52,38%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	44,44%
3	11,11%
4	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(45)

Průměr z Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků

2,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	66,67%
4	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(40)

Průměr z Můj nadřízený řídí naši organizaci tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě

1,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	61,90%
2	28,57%
3	4,76%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(35)

Průměr z Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy (40)

2,05

Popisky řádků	Počet z ID
1	23,81%
2	52,38%
3	19,05%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(37)

Průměr z Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě

2,52

Popisky řádků	Počet z ID
1	14,29%
2	19,05%
3	66,67%
Celkový součet	100,00%

(38)

Průměr z Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	33,33%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(41)

Průměr z Můj nadřízený mne vede ke zlepšení mého pracovního výkonu

1,71

Popisky řádků	Počet z ID
1	38,10%
2	57,14%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(43)

Průměr z Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí

1,67

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	28,57%
3	19,05%
Celkový součet	100,00%

(44)

Průměr z Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit

1,81

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	52,38%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

(46)

Průměr z Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat

2,05

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	38,10%
3	19,05%
4	9,52%
Celkový součet	100,00%

(39)

Průměr z Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace

1,48

Popisky řádků	Počet z ID
1	61,90%
2	33,33%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(42)

Průměr z Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	47,62%
2	42,86%
3	9,52%
Celkový součet	100,00%

(47)

Průměr z Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich

1,86

Popisky řádků	Počet z ID
1	28,57%
2	61,90%
3	4,76%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(45)

Průměr z Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků

1,90

Popisky řádků	Počet z ID
1	23,81%
2	61,90%
3	14,29%
Celkový součet	100,00%

Vztah k organizaci: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(49)

Průměr z Doporučil(a) bych naši organizaci jako
dobrého zaměstnavatele

2,56

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	44,44%
3	22,22%
4	22,22%
Celkový součet	100,00%

(50)

Průměr z Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši
organizaci

2,44

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	22,22%
3	44,44%
4	11,11%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(49)

Průměr z Doporučil(a) bych naši organizaci jako
dobrého zaměstnavatele

1,76

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	38,10%
3	19,05%
Celkový součet	100,00%

(50)

Průměr z Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši
organizaci

1,90

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	42,86%
3	23,81%
Celkový součet	100,00%

Organizace práce: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí

a) soukromé gymnázium

(51)

Průměr z Mám jasně stanovené cíle a úkoly

2,22

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	33,33%
3	11,11%
4	22,22%
Celkový součet	100,00%

(53)

Průměr z Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce

2,89

Popisky řádků	Počet z ID
1	11,11%
2	33,33%
3	22,22%
4	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(55)

Průměr z Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce

2,11

Popisky řádků	Počet z ID
1	44,44%
2	33,33%
4	11,11%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

(52)

Průměr z Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení

2,00

Popisky řádků	Počet z ID
1	22,22%
2	55,56%
3	22,22%
Celkový součet	100,00%

(54)

Průměr z Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

1,22

Popisky řádků	Počet z ID
1	77,78%
2	22,22%
Celkový součet	100,00%

(56)

Průměr z V našem oddělení je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce

2,89

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	22,22%
4	11,11%
5	33,33%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium

(51)

Průměr z Mám jasně stanovené cíle a úkoly

1,48

Popisky řádků	Počet z ID
1	61,90%
2	28,57%
3	9,52%
Celkový součet	100,00%

(53)

Průměr z Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce

1,76

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	42,86%
3	9,52%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(52)

Průměr z Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení

1,76

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	42,86%
3	9,52%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%

(54)

Průměr z Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce

1,57

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	57,14%
Celkový součet	100,00%

(55)

Průměr z Mám k dispozici vybavení a nástroje
potřebné pro řádný výkon své práce

2,14

Popisky řádků	Počet z ID
1	28,57%
2	42,86%
3	14,29%
4	14,29%
Celkový součet	100,00%

(56)

Průměr z V našem oddělení je většinou dostatek
pracovníků na zvládnutí požadované práce

1,62

Popisky řádků	Počet z ID
1	42,86%
2	52,38%
3	4,76%
Celkový součet	100,00%

Náročnost práce: procentuální rozložení a průměrné hodnoty z odpovědí**a) soukromé gymnázium****(57)**Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce -
pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)

2,00

Popisky řádků	Počet z ID
1	33,33%
2	44,44%
3	11,11%
4	11,11%
Celkový součet	100,00%

(58)Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce -
pracovní zátěž (množství práce)

3,11

Popisky řádků	Počet z ID
2	33,33%
3	33,33%
4	22,22%
5	11,11%
Celkový součet	100,00%

b) státní gymnázium**(57)**Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce -
pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)

1,57

Popisky řádků	Počet z ID
1	52,38%
2	42,86%
4	4,76%
Celkový součet	100,00%
	95,24%

(58)Průměr z Jak jste spokojen s okolnostmi práce -
pracovní zátěž (množství práce)

2,38

Popisky řádků	Počet z ID
1	28,57%
2	28,57%
3	19,05%
4	23,81%
Celkový součet	100,00%

Pracovní spokojenost – oblast komunikace

Tabulka 3. - Pracovní spokojenost - oblast komunikace

Otázka	Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí		
						rozhodně souhlasím; rozhodně spokojen (%)	spíše souhlasím; spíše spokojen (%)	
Informovanost ze strany ve dení		soukromé G státní G	9 21	2,03 1,70	x	x	x	
	Jak jste spokojen s okolnostmi práce - Informování o hospodaření organizace	1.	soukromé G státní G	9 21	1,78 1,90	89 81	33 38	56 43
	Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce		2.	soukromé G státní G	9 21	2,11 1,57	78 100	33 43
	Informace které potřebuji, se ke mně dostanou včas a v požadované kvalitě	3.		soukromé G státní G	9 21	2,33 1,67	67 95	22 38
	Zaměstnanci jsou dobře seznámeni s cíli organizace		4.	soukromé G státní G	9 21	1,89 1,67	89 81	22 52
	Komunikace s nadřízeným			soukromé G státní G	9 21	2,83 1,75	x	x
	Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	5.	soukromé G státní G	9 21	3,11 1,81	44 86	0 33	44 52
	Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle		6.	soukromé G státní G	9 21	2,56 1,62	44 86	11 52
	Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat	7.		soukromé G státní G	9 21	2,89 2,05	44 71	11 33
	Myslím, že naše organizace je dobře řízena		8.	soukromé G státní G	9 21	2,78 1,52	33 90	11 62
	Komunikace se spolupracovníky Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, kterými pomáhají při práci			9.	soukromé G státní G	9 21	1,44 1,57	100 90

Pracovní spokojenost – oblast interpersonální vztahy

Tabulka 4. - Pracovní spokojenost - oblast interpersonální vztahy

Otázka	Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
						rozhodně souhlasím; rozhodně spokojen (%)	spíše souhlasím; spíše spokojen (%)
Vztahy mezi pracovníky		soukromé G státní G	9 21	1,33 1,40	x	x	x
Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci	10.	soukromé G	9	1,22	100	78	22
		státní G	21	1,19	100	81	19
Mezi spolupracovníky si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při práci	11.	soukromé G	9	1,44	100	56	44
		státní SŠ	21	1,57	90	52	38
Moji kolegové dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci	12.	soukromé G	9	1,33	100	67	33
		státní SŠ	21	1,43	100	57	43
Vztahy s nadřízenými		soukromé G státní G	9 21	2,50 1,88	x	x	x
Jak jste spokojen s okolnostmi práce - vztahy s nadřízeným	14.	soukromé G	9	2,33	56	11	44
		státní G	21	1,76	86	38	48
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	15.	soukromé G	9	1,56	89	56	33
		státní G	21	1,67	90	52	38
Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	16.	soukromé G	9	2,78	44	0	44
		státní G	21	2,05	76	24	52
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	17.	soukromé G	9	3,11	44	0	44
		státní G	21	1,81	86	33	52
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	18.	soukromé G	9	2,78	44	11	33
		státní G	21	2,52	33	14	19
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace	19.	soukromé G	9	2,44	56	22	33
		státní G	21	1,48	95	62	33
Atmosféra na pracovišti		soukromé G	9	2,67	56	0	56
Jak byste charakterizoval(a) atmosféru mezi spolupracovníky		státní G	21	2,00	62	38	24

Pracovní spokojenost – oblast profesní a karierní růst

Tabulka 5. - Pracovní spokojenost - oblast profesní a karierní růst

Otázka		Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
							rozhodně souhlasím (%)	spíše souhlasím (%)
Podmínky profesního růstu			soukromé G státní G	9 21	3,00 1,61	x	x	x
	Naše organizace mi poskytuje dobré příležitosti ke školení a vzdělávání	20.	soukromé G	9	3,33	22	11	11
			státní G	21	1,62	100	38	62
	Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	21.	soukromé G	9	3,22	22	0	22
			státní G	21	1,62	90	48	43
	Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	22.	soukromé G	9	3,22	11	11	0
			státní G	21	1,67	81	52	29
	Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	23.	soukromé G	9	3,11	22	11	11
			státní G	21	1,62	95	43	52
	Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	24.	soukromé G	9	2,11	78	33	44
			státní G	21	1,52	95	52	43
Systém povyšování V naší organizaci jsou povyšování zpravidla ti nejlepší, kteří si to zaslouží			soukromé G státní G	9 21	2,67 1,86	22 81	11 33	11 48

Pracovní spokojenost – oblast odměňování

Tabulka 6. - Pracovní spokojenost - oblast odměňování

Otázka	Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
						rozhodně souhlasím; rozhodně spokojen (%)	spíše souhlasím; spíše spokojen (%)
Systém odměňování (spavedlivost, transpar.)		soukromé G státní G	9 21	2,78 1,63	x	x	x
Vím jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	26.	soukromé G	9	1,56	89	56	33
		státní G	21	1,33	95	71	24
V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	27.	soukromé G	9	3,44	33	0	33
		státní G	21	1,86	76	38	38
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	28.	soukromé G	9	3,33	33	0	33
		státní G	21	1,71	86	43	43
Platové ohodnocení Jak jste spokojen s okolnostmi práce - platové ohodnocení	29.	soukromé G	9	3,56	22	0	22
		státní G	21	3,10	38	19	19
Zaměstnanecké výhody Jak jste spokojen s okolnostmi práce - zaměstnanecké výhody	30.	soukromé G	9	4,00	0	0	0
		státní G	21	2,71	48	19	29
Práce samotná (vnitřní motivace)		soukromé G státní G	9 21	2,15 1,60	x	x	x
Moje práci mi dává pocit osobního úspěchu	31.	soukromé G	9	2,44	67	11	56
		státní G	21	1,71	95	38	57
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	32.	soukromé G	9	2,00	78	44	33
		státní G	21	1,52	95	52	43
Moje práce je podnětná a zajímavá	33.	soukromé G	9	2,00	89	22	67
		státní G	21	1,57	95	48	48

Pracovní spokojenost – oblast styl řízení

Tabulka 7. - Pracovní spokojenost - oblast styl řízení

Otázka	Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
						rozhodně souhlasím (%)	spíše souhlasím (%)
Orientace manažera na mezilidské vztahy		soukromé G státní G	9 21	2,56 2,01	x	x	x
V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit	34.	soukromé G státní G	9 21	1,56 1,67	89 90	56 52	33 38
Většina lidí na našem pracovišti má s přímým nadřízeným přátelské vztahy	35.	soukromé G státní G	9 21	2,78 2,05	44 76	0 24	44 52
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	36.	soukromé G státní G	9 21	3,11 1,81	44 86	0 33	44 52
Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě	37.	soukromé G státní G	9 21	2,78 2,52	44 33	11 14	33 19
Orientace manažera na výkon		soukromé G státní G	9 21	2,37 1,54	x	x	x
Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle	38.	soukromé G státní G	9 21	2,56 1,62	44 86	11 52	33 33
Můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší organizace	39.	soukromé G státní G	9 21	2,44 1,48	56 95	22 62	33 33
Můj nadřízený řídí naši organizaci tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě	40.	soukromé G státní G	9 21	2,11 1,52	67 90	22 62	44 29
Orientace manažera na profesní rozvoj		soukromé G státní G	9 21	3,04 1,67	x	x	x
Můj nadřízený mne vede ke zlepšení mého pracovního výkonu	41.	soukromé G státní G	9 21	2,67 1,71	33 95	0 38	33 57
Můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst	42.	soukromé G státní G	9 21	3,22 1,62	22 90	0 48	22 43
Pokud jde o možnosti školení v naší organizaci, můj nadřízený mně aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí	43.	soukromé G státní G	9 21	3,22 1,67	11 81	11 52	0 29
Participativní styl řízení		soukromé G státní G	9 21	2,81 1,90	x	x	x
Můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	44.	soukromé G státní G	9 21	3,11 1,81	44 86	0 33	44 52
Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	45.	soukromé G státní G	9 21	2,44 1,90	78 86	11 24	67 62
Pokud mám na věc jiný názor, mohu se ozvat	46.	soukromé G státní G	9 21	2,89 2,05	44 71	11 33	33 38
Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich	47.	soukromé G státní G	9 21	2,78 1,86	56 90	11 29	44 62
Hodnocení kvality řízení obecně Myslím, že naše pracoviště je dobře řízeno	48.	soukromé G státní G	9 21	2,78 1,52	33 90	11 62	22 29

Pracovní spokojenost – oblast vztah k organizaci

Tabulka 8. - Pracovní spokojenost - oblast vztah k organizaci

Otázka		Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
							rozhodně ano (%)	spíše ano (%)
Identifikace s organizací			soukromé G státní G	9 21	2,50 1,83	x	x	x
	Doporučil(a) bych naší organizaci jako dobrého zaměstnavatele	49.	soukromé G	9	2,56	56	11	44
			státní G	21	1,76	81	43	38
	Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro naši organizaci	50.	soukromé G	9	2,44	44	22	22
			státní G	21	1,90	76	33	43

Pracovní spokojenost – oblast organizace práce

Tabulka 9. - Pracovní spokojenost - oblast organizace práce

Otázka			Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
							rozhodně souhlasím (%)	spíše souhlasím (%)
Hodnocení organizace práce			soukromé G	9	2,22	x	x	x
			státní G	21	1,72			
Mám jasně stanovené cíle a úkoly	51.	soukromé G	9	2,22	67	33	33	
			státní G	21	1,48	90	62	29
Svou práci si mohu zorganizovat podle vlastního uvážení	52.	soukromé G	9	2,00	78	22	56	
			státní G	21	1,76	86	43	43
Mám dostatek času na kvalitní výkon své práce	53.	soukromé G	9	2,89	44	11	33	
			státní G	21	1,76	86	43	43
Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce	54.	soukromé G	9	1,22	100	78	22	
			státní G	21	1,57	100	43	57
Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce	55.	soukromé G	9	2,11	78	44	33	
			státní G	21	2,14	71	29	43
V naší organizaci je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce	56.	soukromé G	9	2,89	56	33	22	
			státní G	21	1,62	95	43	52

Pracovní spokojenost – oblast náročnost práce

Tabulka 10. - Pracovní spokojenost – oblast náročnost práce

Otázka	Číslo otázky	Škola	N	Průměr	Součet kladných odpovědí (%)	Z kladných odpovědí	
						rozhodně souhlasím (%)	spíše souhlasím (%)
Pracovní podmínky Jak jste spokojen s okolnostmi práce - pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	57.	soukromé G	9	2,00	78	33	44
		státní G	21	1,57	95	52	43
Pracovní zátěž Jak jste spokojen s okolnostmi práce - pracovní zátěž (množství práce)	58.	soukromé G	9	3,11	33	0	33
		státní SŠ	21	2,38	57	29	29

Průměrná hodnota PS, pořadí (soukromé gymnázium)

Tabulka 11. - Soukromé gymnázium: průměrná spokojenost – pořadí

Oblast	Faktory PS	Průměrná hodnota
Interpersonální vztahy	Vztahy mezi pracovníky	1,33
Komunikace	Komunikace se spolupracovníky	1,44
Náročnost práce	Pracovní podmínky	2,00
Komunikace	Informovanost ze strany vedení	2,03
Odměňování	Práce samotná	2,15
Organizace práce	Organizace práce	2,22
Styl řízení	Orientace manažera na výkon	2,37
Vztah k organizaci	Identifikace s organizací	2,50
Interpersonální vztahy	Vztahy s nadřízenými	2,50
Styl řízení	Orientace manažera na mezilidské vztahy	2,56
Interpersonální vztahy	Atmosféra na pracovišti	2,67
Profesní a karierní růst	Systém povyšování	2,67
Styl řízení	Hodnocení kvality řízení obecně	2,78
Odměňování	Systém odměňování	2,78
Styl řízení	Participativní styl řízení	2,81
Komunikace	Komunikace s nadřízeným	2,83
Profesní a karierní růst	Podmínky profesního růstu	3,00
Styl řízení	Orientace manažera na profesní rozvoj zam.	3,04
Náročnost práce	Pracovní zátěž	3,11
Odměňování	Platové ohodnocení	3,56
Odměňování	Zaměstnanecké výhody	4,00

Průměrná hodnota PS, pořadí (státní gymnázium)

Tabulka 12. - Státní gymnázium: průměr ná spokojenost - pořadí

Oblast	Faktory PS	Průměrná hodnota
Interpersonální vztahy	Vztahy mezi pracovníky	1,40
Styl řízení	Hodnocení kvality řízení obecně	1,52
Styl řízení	Orientace manažera na výkon	1,54
Komunikace	Komunikace se spolupracovníky	1,57
Náročnost práce	Pracovní podmínky	1,57
Odměňování	Práce samotná	1,60
Profesní a karierní růst	Podmínky profesního růstu	1,61
Odměňování	Systém odměňování	1,63
Styl řízení	Orientace manažera na profesní rozvoj zaměstnanců	1,67
Komunikace	Informovanost ze strany vedení	1,70
Organizace práce	Organizace práce	1,72
Komunikace	Komunikace s nadřízeným	1,75
Vztah k organizaci	Identifikace s organizací	1,83
Profesní a karierní růst	Systém povyšování	1,86
Interpersonální vztahy	Vztahy s nadřízenými	1,88
Styl řízení	Participativní styl řízení	1,90
Interpersonální vztahy	Atmosféra na pracovišti	2,00
Styl řízení	Orientace manažera na mezilidské vztahy	2,01
Náročnost práce	Pracovní zátěž	2,38
Odměňování	Zaměstnanecké výhody	2,71
Odměňování	Platové ohodnocení	3,10

Korelační koeficienty faktorů PS

Tabulka 13. - Korelační koeficienty

Oblast	Faktory pracovní spokojenosti	Korelační koeficient	Významnost F
Komunikace	Informovanost ze strany vedení	0,70	0,00
	Organizace práce	0,66	0,00
	Komunikace s nadřízeným	0,64	0,00
Interpersonální vztahy	Vztahy s nadřízenými	0,63	0,00
	Participativní styl řízení	0,62	0,00
	Orientace manažera na mezilidské vztahy	0,61	0,00
Profesní a karierní růst	Pracovní zátěž	0,60	0,00
	Identifikace s organizací	0,59	0,00
Odměňování	Orientace manažera na výkon	0,58	0,00
	Atmosféra na pracovišti	0,57	0,00
	Hodnocení kvality řízení obecně	0,52	0,00
	Systém odměňování	0,51	0,00
Styl řízení	Podmínky profesního růstu	0,49	0,01
	Orientace manažera profesní rozvoj zaměstnanců	0,48	0,01
	Zaměstnanecké výhody	0,45	0,01
	Práce samotná	0,43	0,02
	Systém povyšování	0,40	0,03
Vztah k organizaci	Platové ohodnocení	0,37	0,05
Organizace práce	Vztahy mezi pracovníky	0,35	0,06
Náročnost práce	Komunikace se spolupracovníky	0,33	0,08
	Pracovní podmínky	0,20	0,29

Komunikace s nadřízeným

Regresní statistika	
Násobné R	0,636967
Hodnota spolehlivosti R	0,405727
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,384503
Chyba stř. hodnoty	0,6000843
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	6,8838347	6,8838347	19,116392	0,000153804
Rezidua	28	10,082832	0,3601011		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,8529078	0,2772962	3,075801	0,0046529	0,284892391	1,4209233	0,2848924	1,4209233
Komunikace s nadřízeným	0,5367512	0,1227637	4,3722297	0,0001538	0,285281132	0,7882214	0,2852811	0,7882214

Informovanost ze strany vedení

Regresní statistika	
Násobné R	0,7018386
Hodnota spolehlivosti R	0,4925775
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,4744553
Chyba stř. hodnoty	0,5545033
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	8,357398	8,357398	27,180839	1,547E-05
Rezidua	28	8,6092687	0,3074739		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,3044218	0,3345202	0,9100251	0,3705769	-0,3808118	0,9896553	-0,3808118	0,9896553
Informovanost ze strany vedení	0,9234694	0,1771296	5,2135246	1,547E-05	0,5606359	1,2863029	0,5606359	1,2863029

Vztahy mezi pracovníky

Regresní statistika	
Násobné R	0,3520018
Hodnota spolehlivosti R	0,1239053
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0926162
Chyba stř. hodnoty	0,7286094
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	2,1022599	2,1022599	3,9600152	0,0564388
Rezidua	28	14,864407	0,5308717		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,8983051	0,5531058	1,6241107	0,1155581	-0,2346808	2,031291	-0,2346808	2,031291
Vztahy mezi pracovníky	0,7754237	0,3896643	1,9899787	0,0564388	-0,0227675	1,5736149	-0,0227675	1,5736149

Atmosféra na pracovišti

Regresní statistika	
Násobné R	0,5721293
Hodnota spolehlivosti R	0,3273319
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,303308
Chyba stř. hodnoty	0,6384394
Pozorování	30

ANOVA					Významnost
	Rozdíl	SS	MS	F	F
Regrese	1	5,5537313	5,5537313	13,625283	0,0009553
Rezidua	28	11,412935	0,4076048		
Celkem	29	16,966667			

	Chyba stř.							
	Koeficienty	hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,9651741	0,2952948	3,2685099	0,0028614	0,3602901	1,5700582	0,3602901	1,5700582
Atmosféra na pracovišti	0,4552239	0,1233253	3,6912441	0,0009553	0,2026034	0,7078444	0,2026034	0,7078444

Vztahy s nadřízeným

Násobné R	0,6348352
Hodnota spolehlivosti R	0,4030157
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,3816948
Chyba stř. hodnoty	0,6014516
Pozorování	30

ANOVA					Významnost
	Rozdíl	SS	MS	F	F
Regrese	1	6,8378332	6,8378332	18,902407	0,0001644
Rezidua	28	10,128833	0,3617441		
Celkem	29	16,966667			

	Chyba stř.							
	Koeficienty	hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,4633133	0,3627994	1,2770508	0,2120733	-0,2798476	1,2064742	-0,2798476	1,2064742
Vztahy s nadřízenými	0,7274291	0,1673139	4,3476898	0,0001644	0,384702	1,0701561	0,384702	1,0701561

Podmínky profesního růstu

Násobné R	0,4886174
Hodnota spolehlivosti R	0,238747
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,2115594
Chyba stř. hodnoty	0,6791782
Pozorování	30

ANOVA					Významnost
	Rozdíl	SS	MS	F	F
Regrese	1	4,0507402	4,0507402	8,7814626	0,0061492
Rezidua	28	12,915926	0,4612831		
Celkem	29	16,966667			

	Chyba stř.							
	Koeficienty	hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,1639124	0,2979255	3,9067232	0,0005393	0,5536397	1,7741851	0,5536397	1,7741851
Podmínky profesního růstu	0,3960958	0,1336647	2,9633533	0,0061492	0,122296	0,6698957	0,122296	0,6698957

Systém povyšování

Násobné R	0,3986018
Hodnota spolehlivosti R	0,1588834
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,1288435
Chyba stř. hodnoty	0,7139164
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	2,6957219	2,6957219	5,2890832	0,0291248
Rezidua	28	14,270945	0,5096766		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,1693405	0,3703859	3,1570873	0,0037948	0,4106394	1,9280415	0,4106394	1,9280415
Systém povyšování	0,3796791	0,1650922	2,2998007	0,0291248	0,0415031	0,7178552	0,0415031	0,7178552

Systém odměňování

Násobné R	0,505649
Hodnota spolehlivosti R	0,2556809
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,2290981
Chyba stř. hodnoty	0,6715817
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	4,3380529	4,3380529	9,618275	0,0043651
Rezidua	28	12,628614	0,4510219		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,0452187	0,3214194	3,2518842	0,0029851	0,3868209	1,7036165	0,3868209	1,7036165
Systém odměňování	0,4659007	0,1502259	3,1013344	0,0043651	0,1581769	0,7736244	0,1581769	0,7736244

Platové ohodnocení

Násobné R	0,3665103
Hodnota spolehlivosti R	0,1343298
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,103413
Chyba stř. hodnoty	0,7242616
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	2,279129	2,279129	4,3448817	0,0463609
Rezidua	28	14,687538	0,5245549		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,3106562	0,3413688	3,839414	0,0006453	0,6113939	2,0099186	0,6113939	2,0099186
Platové ohodnocení	0,2028898	0,0973355	2,084438	0,0463609	0,0035071	0,4022726	0,0035071	0,4022726

Zaměstnanecké výhody

Regresní statistika	
Násobné R	0,4466518
Hodnota spolehlivosti R	0,1994978
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,1709084
Chyba stř. hodnoty	0,696467
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	3,3848126	3,3848126	6,9780424	0,013349
Rezidua	28	13,581854	0,4850662		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,1656805	0,328803	3,5452247	0,0014013	0,4921581	1,8392029	0,4921581	1,8392029
Zaměstnanecké výhody	0,2583826	0,097813	2,6415985	0,013349	0,0580218	0,4587435	0,0580218	0,4587435

Práce samotná

Regresní statistika	
Násobné R	0,4302948
Hodnota spolehlivosti R	0,1851537
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,156052
Chyba stř. hodnoty	0,7026792
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	3,1414403	3,1414403	6,3623066	0,0176209
Rezidua	28	13,825226	0,4937581		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,2200463	0,3226065	3,7818409	0,0007519	0,5592169	1,8808757	0,5592169	1,8808757
Práce samotná	0,4226153	0,1675475	2,5223613	0,0176209	0,0794098	0,7658207	0,0794098	0,7658207

Orientace manažera na mezilidské vztahy

Regresní statistika	
Násobné R	0,6143957
Hodnota spolehlivosti R	0,3774821
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,3552493
Chyba stř. hodnoty	0,6141793
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	6,4046125	6,4046125	16,978624	0,0003039
Rezidua	28	10,562054	0,3772162		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,448407	0,3851486	1,1642443	0,2541496	-0,3405341	1,2373481	-0,3405341	1,2373481
Orientace manažera na mezil. vztahy	0,6980504	0,1694086	4,1205126	0,0003039	0,3510326	1,0450683	0,3510326	1,0450683

Orientace manažera na výkon

Regresní statistika	
Násobné R	0,5823906
Hodnota spolehlivosti R	0,3391789
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,3155781
Chyba stř. hodnoty	0,6327923
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	5,7547345	5,7547345	14,371525	0,0007339
Rezidua	28	11,211932	0,4004261		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,9820628	0,2842595	3,4548103	0,0017727	0,3997835	1,564342	0,3997835	1,564342
Orientace manažera na výkon	0,5503997	0,1451867	3,7909795	0,0007339	0,2529983	0,8478011	0,2529983	0,8478011

Orientace manažera na profesní rozvoj

Regresní statistika	
Násobné R	0,4759863
Hodnota spolehlivosti R	0,2265629
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,1989402
Chyba stř. hodnoty	0,6845919
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	3,8440176	3,8440176	8,2020399	0,0078431
Rezidua	28	13,122649	0,468666		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,1179875	0,3216155	3,4761621	0,0016772	0,4591881	1,7767869	0,4591881	1,7767869
Orientace manažera profesní rozvoj zaměstnanců	0,4084552	0,142621	2,8639204	0,0078431	0,1163093	0,7006011	0,1163093	0,7006011

Participativní styl řízení

Regresní statistika	
Násobné R	0,6203545
Hodnota spolehlivosti R	0,3848397
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,3628697
Chyba stř. hodnoty	0,610539
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	6,5294475	6,5294475	17,516594	0,0002552
Rezidua	28	10,437219	0,3727578		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,8236849	0,2949685	2,7924509	0,0093231	0,2194694	1,4279004	0,2194694	1,4279004
Participativní styl řízení	0,5255089	0,1255611	4,185283	0,0002552	0,2683085	0,7827092	0,2683085	0,7827092

Hodnocení kvality řízení obecně

Regresní statistika	
Násobné R	0,5214102
Hodnota spolehlivosti R	0,2718686
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,2458639
Chyba stř. hodnoty	0,6642386
Pozorování	30

ANOVA					Významnost
	Rozdíl	SS	MS	F	F
Regrese	1	4,6127036	4,6127036	10,454597	0,003129
Rezidua	28	12,353963	0,441213		
Celkem	29	16,966667			

	Chyba stř.							
	Koeficienty	hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,2301846	0,2580487	4,767257	5,24E-05	0,7015957	1,7587734	0,7015957	1,7587734
Hodnocení kvality řízení obecně	0,3876221	0,1198823	3,2333569	0,003129	0,1420545	0,6331898	0,1420545	0,6331898

Identifikace s organizací

Regresní statistika	
Násobné R	0,5920862
Hodnota spolehlivosti R	0,350566
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,327372
Chyba stř. hodnoty	0,6273166
Pozorování	30

ANOVA					Významnost
	Rozdíl	SS	MS	F	F
Regrese	1	5,947937	5,947937	15,114468	0,0005673
Rezidua	28	11,01873	0,3935261		
Celkem	29	16,966667			

	Chyba stř.							
	Koeficienty	hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,8705212	0,3043242	2,8605059	0,0079084	0,2471413	1,493901	0,2471413	1,493901
Identifikace s organizací	0,5390879	0,1386638	3,887733	0,0005673	0,255048	0,8231279	0,255048	0,8231279

Organizace práce

Regresní statistika	
Násobné R	0,6591641
Hodnota spolehlivosti R	0,4344973
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,4143008
Chyba stř. hodnoty	0,5853783
Pozorování	30

ANOVA					Významnost
	Rozdíl	SS	MS	F	F
Regrese	1	7,3719709	7,3719709	21,513468	7,453E-05
Rezidua	28	9,5946958	0,3426677		
Celkem	29	16,966667			

	Chyba stř.							
	Koeficienty	hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,6360003	0,3061496	2,0774165	0,0470511	0,0088812	1,2631193	0,0088812	1,2631193
Organizace práce	0,7107417	0,1532345	4,6382614	7,453E-05	0,396855	1,0246284	0,396855	1,0246284

Pracovní podmínky

Regresní statistika	
Násobné R	0,199368
Hodnota spolehlivosti R	0,0397476
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0054529
Chyba stř. hodnoty	0,7628022
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	0,6743842	0,6743842	1,1590002	0,2908618
Rezidua	28	16,292282	0,5818672		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,6568144	0,3197387	5,1817766	1,687E-05	1,0018594	2,3117695	1,0018594	2,3117695
Pracovní podmínky	0,182266	0,1693027	1,0765687	0,2908618	-0,1645349	0,5290669	-0,1645349	0,5290669

Pracovní zátěž

Regresní statistika	
Násobné R	0,6048996
Hodnota spolehlivosti R	0,3659035
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,3432572
Chyba stř. hodnoty	0,6198647
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	6,2081633	6,2081633	16,157319	0,0003987
Rezidua	28	10,758503	0,3842323		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	0,9319728	0,2811907	3,31438	0,0025451	0,3559798	1,5079658	0,3559798	1,5079658
Pracovní zátěž	0,3979592	0,0990043	4,0196168	0,0003987	0,1951582	0,6007602	0,1951582	0,6007602

Komunikace se spolupracovníky

Regresní statistika	
Násobné R	0,325013
Hodnota spolehlivosti R	0,1056335
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,0736918
Chyba stř. hodnoty	0,7361681
Pozorování	30

ANOVA					
	Rozdíl	SS	MS	F	Významnost F
Regrese	1	1,7922481	1,7922481	3,3070754	0,079694783
Rezidua	28	15,174419	0,5419435		
Celkem	29	16,966667			

	Koeficienty	Chyba stř. hodnoty	t Stat	Hodnota P	Dolní 95%	Horní 95%	Dolní 95,0%	Horní 95,0%
Hranice	1,3604651	0,3594221	3,7851465	0,0007453	0,624222418	2,0967078	0,6242224	2,0967078
Komunikace se spolupracovníky	0,3953488	0,2173994	1,8185366	0,0796948	-0,049973728	0,8406714	-0,0499737	0,8406714